

جامعة العلوم الإسلامية العالمــية

كليــة الدراســات العليــا

قــــسم الإدارة

أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية: الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد

دراسة حالة في مجموعة شركات المناصير

Impact of Knowledge Management in Order to Determining the Competitive Priorities: The Mediating Role for Supply Chain Agility

Case Study in Manaseer Companies Group

إعداد

موسى حسن حسين المناصير

إشراف

أ. د. محمد عبدالعال النعيمي

قدّمت هذه الإطروحة إستكمالاً لمتطلّبات درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة

في جامعة العلوم الإسلاميّة العالميّة

تاريخ المناقشة: عمان 2017/08/20

جامعة العلوم الإسلامية العالمــية

كليــة الدراســات العليــا

قـــــسم الإدارة



أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية: الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد

دراسة حالة في مجموعة شركات المناصير

إعداد

موسى حسن حسين المناصير

إشراف

أ. د. محمد عبدالعال النعيمي

قدّمت هذه الإطروحة إستكمالاً لمتطلّبات درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة في جامعة العلوم الإسلاميّة العالميّة

تاريخ المناقشة: عمان 2017/08/20

قرار لجنة المناقشة

أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية : الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد

دراسة حالة في مجموعة شركات المناصير

Impact of Knowledge Management in Order to Determining the Competitive Priorities : The Mediating Role for Supply Chain Agility

Case Study in Manaseer Companies Group

إعداد

موسى حسن حسين المناصير

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبدالعال النعيمي

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 20/ 08 / 2017

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التّوقيع
الأستاذ الدّكتور محمد عبدالعال النعيمي	(مشرفاً ورئيساً)	الجامعة الأردنية	....
الدكتور هاني جزّاع إرتيمة	(عضواً)	العلوم الإسلاميّة العالميّة	....
الدكتّور مرزوق عايد القعيّد	(عضواً)	العلوم الإسلاميّة العالميّة	....
الأستاذ الدكتور مروان محمد النسور	(مناقشاً خارجياً)	جامعة البلقاء التطبيقية	....

The World Islamic Science and Education University (WISE)

College of Graduate Studies

Department of Management



Impact of Knowledge Management in Order to Determining the Competitive Priorities: The Mediating Role for Supply Chain Agility Case Study in Manaseer Companies Group

Prepared by

Mousa Hassan AlManaseer

Superviser by

Prof. Mohammad Alnuaimi

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management at the World Islamic Science and Education University

The World Islamic Science and Education University (WISE)

Date of discussion: 20/08/2017

التّفويض

أنا الموقّع أدناه موسى حسن حسين المناصير، أفوّض جامعة العلوم الإسلاميّة العالميّة بتزويد نسخ من أطروحة الدّكتوراة، والتي كانت بعنوان **"أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية: الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد - دراسة حالة في مجموعة شركات المناصير"** ورقيّاً وإلكترونيّاً للمكتبات والمؤسّسات والهيئات والأشخاص عند طلبها حسب التّعليمات النّافذة في الجامعة.

الإسم:

التّوقيع:

التّاريخ: / / 2017

الإهداء

الى من أحمل اسمك بكل فخر

(والدي العزيز رحمه الله)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

(والدتي الحبيبة)

كل الحب والتقدير..... الى

(رفيقة دربي)

إلى من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة

بذرناه معاً.. وحصدناه معاً

وسنبقى معاً.. بإذن الله

الى منهم اقرب الي من نفسي

ابنائي

(رهف.... علي.... يعرب)

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

(إخوتي)

موسى حسن حسين المناصير

الشّكر والتّقدير

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِين)

أحمد الله تعالى الذي أسبغ عليّ نعمه، إذ منّ علي بإتمام هذا العمل المتواضع، الشّكر لله أوّلاً وأخيراً على نعمه المسداة.

(مَنْ لاَ يَشْكُرْ النَّاسَ لاَ يَشْكُرُ الله)

أتقدّم بجزيل الشّكر والعرفان إلى أستاذي القدير، الأستاذ الدّكتور الفاضل محمد عبدالعال النعيمي على تواضعه وقبوله الإشراف على أطروحتي، والذي كان خير مثالٍ لي في العلم والتّواضع ولم يأل جهداً في تقديم النّصح والعون؛ وأشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضّلهم بإثراء هذا العمل.

كما وأتقدم بالشّكر الجزيل إلى كلّ من رئيس مجلس إدارة مجموعة المناصير المهندس زياد المناصير ونائب رئيس مجلس الإدارة السيد معين قدادة ومدير عام مجموعة المناصير المهندس ياسر المناصير والأستاذ موسى سالم المناصير والأساتذة القديرين في كليّة المال والأعمال في جامعة العلوم الإسلاميّة العالميّة، والشّكر الموصول لجامعتي رئيساً وأساتذةً وموظفين.

موسى حسن حسين المناصير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخّص

" أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية:

الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد

دراسة حالة في مجموعة شركات المناصير"

إعداد

موسى حسن المناصير

إشراف

الأستاذ الدّكتور محمد النعيمي

تاريخ المناقشة: 2017/08/20

هدفت هذه الدّراسة التعرف الى أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية : **الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد**، دراسة حالة في مجموعة شركات المناصير، وتمثّلت المتغيّرات الرّئيسة للدّراسة بالمتغيّر المستقلّ إدارة المعرفة المتمثلة (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، خزن وحماية المعرفة)، والمتغير التابع الأولويات التنافسية بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغير وسيط.

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع العاملين في القيادات الإدارية العليا والوسطى في مجموعة المناصير والبالغ عددهم (300) موظف، وإعتمدت الدّراسة العيّنة القصدية حيث تمّ توزيع (300) إستبانة على أفراد عيّنة الدّراسة والتي ضمت جميع الفئات القيادات الإدارية العليا والوسطى، وتبيّن أنّ الصّالح للتّحليل منها (280)، وتمّ إختبار فرضيّات الدّراسة من خلال برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الإجتماعيّة (SPSS) وبرنامج (AMOS).

توصّلت الدّراسة إلى عددٍ من النّتائج، من أهمّها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على رشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، المرونة) في مجموعة المناصير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغير وسيط في مجموعة المناصير.

بناءً على النّتائج التي توصّلت إليها الدّراسة فقد أوصت بما يلي:

- ضرورة المحافظة على إستمرار مجموعة المناصير بالإهتمام بإدارة المعرفة المطبّقة فيها، بإعتبار هذه المعرفة بمثابة موردٍ إستراتيجيّ يمكّنها من التقدّم في مستويات تحقيق التميّز بتقديم الخدمات والمنتجات.
- ضرورة إيلاء مجموعة المناصير المزيد من الحرص والإهتمام بتوفير معلوماتٍ دقيقةٍ وخاليةٍ من التّعقيد والغموض، لتعزيز قدرات مستخدمي المعارف المتوافرة في إعتمادهم على المعلومات المقدّمة في إنجاز الأعمال.
- ضرورة إعتماد مجموعة المناصيرعلى التّغذية الرّاجعة من مستخدمي المعارف في تقييم الأعمال بهدف تحديد الأولويات التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، رشاقة سلسلة التوريد، الأولويات التنافسية، مجموعة المناصير.

Abstract

Impact of Knowledge Management in Order to Determining the Competitive Priorities : The Mediating Role for Supply Chain Agility

Case Study in Manaseer Companies Group

Prepared by

Mousa Hassan AlManaseer

Superviser by

Prof. Mohammad Alnuaimi

Date of discussion: 20/08/2017

The main objective of this study is to examine the impact of knowledge management in order to determining the competitive priorities : the mediating role for supply chain agility in manaseer companies group and these variables are represented in this study is the independent variable knowledge management as (knowledge acquisition, knowledge Transfer, knowledge application, knowledge protection), and the dependent variable competitive priorities in the presence of supply chain agility as a mediating variable.

The study population consisted of all categories of senior and middle administrative leaders of (300) employees, and the study depended on the target sample, where 300 questionnaires were distributed to the sample of the study, it has been distribute (300) survey in selective persons in the study, and it appeared the good of analysis is (280), and it’s been tested the hypotheses through Statistical Package for Social Sciences program (SPSS) and (AMOS) program.

The study reached to the various results, mainly:

- There is a significant statistical effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) to knowledge management in determining the competitive priorities in Manaseer group.
- There is a significant statistical effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) to knowledge management with its all aspects (knowledge acquisition, knowledge Transfer, knowledge application, knowledge protection) in the supply chain agility in Manaseer group.

- There is a significant statistical effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) to supply chain agility in determining the competitive priorities in its all combined aspects (alertness, Accessibility, decisiveness, speed, flexibility) in Manaseer group.
- There is a significant statistical effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) to knowledge management with its all aspects (knowledge acquisition, knowledge Transfer, knowledge application, knowledge protection) in determining the competitive priorities in its all combined aspects (Quality, fast delivery, low cost, flexibility) with the presence of the supply chain agility as a mediating variable in Manaseer group.

Based on study findings, it recommended the following point:

- Manaseer Group should continue to be concerned with the knowledge management application to it, considering this knowledge as a strategic resource that enables it to progress in achieving excellence levels by providing services and products.
- Manaseer Group should be given greater care and attention to providing accurate and free information of complexity and ambiguity to enhance the capabilities of users of existing knowledge in relying on the information provided in doing business.
- Manaseer Group should rely on feedback from knowledge users in assessing business in order to determine competitive priorities.

Keywords: Knowledge Management, Supply Chain Agility, Competitive Priorities, Manaseer Group.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد القرن الحالي تغيرات بيئية سريعة في كافة مجالات الحياة، بما في ذلك العوامل البيئية الداخلية (الإنسان والمواد والمعلومات) والخارجية (الإقتصادية والإجتماعية والسياسية)، وهي عوامل لا يمكن السيطرة عليها. ويرجع السبب إلى زيادة المنافسة والصراع التجاري العالمي، حيث تضطر المنظمات لتغيير إستراتيجياتها الحالية أو الإعتماد على إستراتيجيات جديدة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية في البيئة الخارجية.وتعتبر الميزة تنافسية اذا كانت قادرة على تحقيق موقف قوي تجاه مختلف الأطراف وكسب حصة سوقية جديدة في الأسواق العالمية. ويمكن لأي منظمة تحقيق هذه الميزة من خلال التركيز على الكيفية التي يمكن من خلالها إرضاء زبائنها.

ومن أجل التغلب على المشكلات التي تواجه بيئة الأعمال والوصول إلى الأهداف المنشودة، لابد من إستخدام وسائل إدارية وتكنولوجية جديدة معتمدة على توافر المعلومات اللازمة والضرورية التي تعمل على تكامل أنشطة المنظمة وتحسين كفاءتها التشغيلية. فالمعرفة حول العملاء تتيح للمنظمات فهم حاجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية، ولتلبية هذه الإحتياجات والتوقعات؛ يتعين على المنظمات أن تضمن التزويد المستمر للإمدادات المختلفة التي تحتاجها المنظمة، لتتمكن من قيامها بأنشطتها المختلفة. فتأمين خط إمداد ثابت ليست بالمهمة السهلة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، هذا الأمر أجبر المنظمات على بناء علاقات بعيدة المدى مع الموردين. ومن أجل ذلك، يجب أن تهيئ المنظمة بنى تحتية قادرة على الإستفادة من المصادر المتعددة للمعرفة داخل المنظمة وخارجها. وأشار (المحاميد، 2015) إلى أن عمليات إدارة المعرفة لها أثر كبير في تحسين الأداء بوجود الرشاقة التنظيمية، من خلال قدرة المنظمات في إستخدام الرشاقة التنظيمي على إستشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والقدرة على الإستجابة لها في أقل كمية ممكنة من الموارد وفي الوقت المناسب؛ الأمر الذي يمكن الإستفادة منه في تخفيف الآثار السلبية الناجمة عن تلك التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وإستغلال الفرص الناجمة عنها وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

ويمكن التوصل الى حقيقة من خلال ما تقدم وهي يجب على المنظمات الإستفادة من المعارف التي تجنيها، حيث تُظهر المنظمات خبرات متفاوتة في مستوى إستخدام هذه المعارف.

وعليه؛ تعتبر رشاقة سلسلة التوريد أحد أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تستطيع المنظمات من خلالها الإستفادة من إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية. وعلى حد علم الباحث، لا توجد دراسة واحدة بحثت هذه العناصر مجتمعة؛ الأمر الذي شكل حافزاً لدى الباحث لدراسة أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية من خلال الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير.

2.1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال المتغيرات التي تم إعتمادها لغرض قياس إدارة المعرفة المتوفرة في شركات مجموعة المناصير وتحديد الأولويات التنافسية في رشاقة سلسلة التوريد والتي تعتبر من العوامل المهمة جداً في معرفة ذلك في شركات مجموعة المناصير وفقاً للنقاط التالية :

- ربطت هذه الدراسة بين مجموعة من المتغيرات لم يتم دراستها من قبل الدراسات السابقة، حيث هنالك ندرة في الدراسات التي ربطت بين إدارة المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية في البيئة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص.
- في ظل المنافسة الشديدة، فإن المنظمات الأردنية بأمس الحاجة لأن تكون قادرة على إستشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والإستجابة لها بإستخدام أساليب وطرق إدارية حديثة كعمليات إدارة المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد لضمان البقاء والنجاح في تحقيق ميزة تنافسية.
- غالبية الدراسات السابقة، تناولت جوانب مختلفة من الدراسة الحالية في بيئات عمل مختلفة سياسياً وإجتماعياً وثقافياً، وليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق على البيئة الأردنية بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص.
- محاولة زيادة إدراك مديري مجموعة المناصير بأهمية عمليات إدارة المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد ودورهما في زيادة قدرة المنظمات على إستشعار التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية والإستجابة لها في الوقت المناسب لكي تتمكن من تحسين أدائها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- إستخدام رشاقة سلسلة التوريد يعتبر من المواضيع الحديثه التي إعتمدها الباحث في مجال تحديد الأولويات التنافسية الخاصه بشركات المناصير.

3.1. أهداف الدراسة:

تبلور أهداف هذه الدراسة في بيان فيما إذا كان الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية يعتمد على الدور الذي يلعبه رشاقة سلسلة التوريد، ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- بيان أثر إدارة المعرفة المتمثلة (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية.
- التعرف الى أثر إدارة المعرفة المتمثلة بـ (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في رشاقة سلسلة التوريد.
- توضيح أثر رشاقة سلسلة التوريد المتمثل بـ (اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، المرونة) في تحديد الأولويات التنافسية.
- التعرف الى الدور الذي يمكن أن تلعبه رشاقة سلسلة التوريد في أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية.

4.1. مشكلة الدراسة:

تعمل مجموعة المناصير في بيئة تنافسية متغيرة ناجمة عن تغييرات كثيرة، غير متوقعة في طلبات العملاء، ومتطلبات الأسواق، والتشريعات الحكومية، والتسلسل الهرمي للمنظمات، وسلوك المنافسين، والتكنولوجيات الجديدة والنظم المستخدمة فعلياً في المنظمات، ودخول العديد من المنظمات المنافسة إلى سوق عمل مجموعة المناصير. ولعل من أفضل الطرق والأساليب اللازمة للتعامل مع تلك البيئة إتاحة وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة داخل وخارج حدود مجموعة المناصير لزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل غير المسبوقة وغير المتوقعة والتي لا يمكن التنبؤ بسلوكها. ولذلك، فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن أن تتلخص من خلال متابعة الباحث للعمل في مجموعة المناصير وجود مشكلة في تحديد الأولويات التنافسية (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) محلياً وعربياً وعالمياً. وعليه، فإن هذه الدراسة ستعمل على تحديد العوامل المؤثرة في تحديد الأولويات التنافسية بوجود رشاقة سلسلة التوريد، وبالتالي سد الفجوة المعرفية المتعلقة بهذا الموضوع. لذلك، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية من خلال الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير ؟".

ويمكن تصور مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أثر إدارة المعرفة المتمثلة بـــ (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حمايـــة المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية؟
- ما أثر إدارة المعرفة المتمثلة بـــ (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في رشاقة سلسلة التوريد؟ ويتفرع عنه:
- ما أثر إدارة المعرفة في اليقظة واستكشاف التغيرات الحاصلة في بيئة العمل؟
- ما أثر إدارة المعرفة في إمكانية الوصول للبيانات المتعلقة بالتغيرات الحاصلة فـــي بيئـــة العمل؟
- ما أثر إدارة المعرفة في الحسم في اتخاذ القرارات للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل؟
- ما أثر إدارة المعرفة في سرعة الإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل؟
- ما أثر إدارة المعرفة في مرونة الإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل؟
- ما أثر رشاقة سلسلة التوريد المتمثل بـــ (اليقظة، إمكانية الوصول، الحســـم، الســـرعة، المرونة) في تحديد الأولويات التنافسية؟ ويتفرع عنه:
- ما أثر اليقظة واستكشاف التغيرات الحاصلة في بيئة العمل في تحديد الأولويات التنافسية؟
- ما أثر إمكانية الوصول للبيانات المتعلقة بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل فـــي تحديـــد الأولويات التنافسية؟
- ما أثر الحسم في اتخاذ القرارات للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل في تحديد الأولويـــات التنافسية؟
- ما أثر سرعة الإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل في تحديد الأولويات التنافسية؟
- ما أثر مرونة الإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل في تحديد الأولويات التنافسية؟
- هل يوجد دور وسيط لرشاقة سلسلة التوريد في أثر إدارة المعرفة في تحديـــد الأولويـــات التنافسية؟

5.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، خزن المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير".

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية الجودة قي مجموعة المناصير".

H01-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية سرعة التسليم في مجموعة المناصير.

H01-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية التكلفة المنخفضة في مجموعة المناصير.

H01-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية المرونة في مجموعة المناصير.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في رشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير".

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H03: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، المرونة) في مجموعة المناصير".

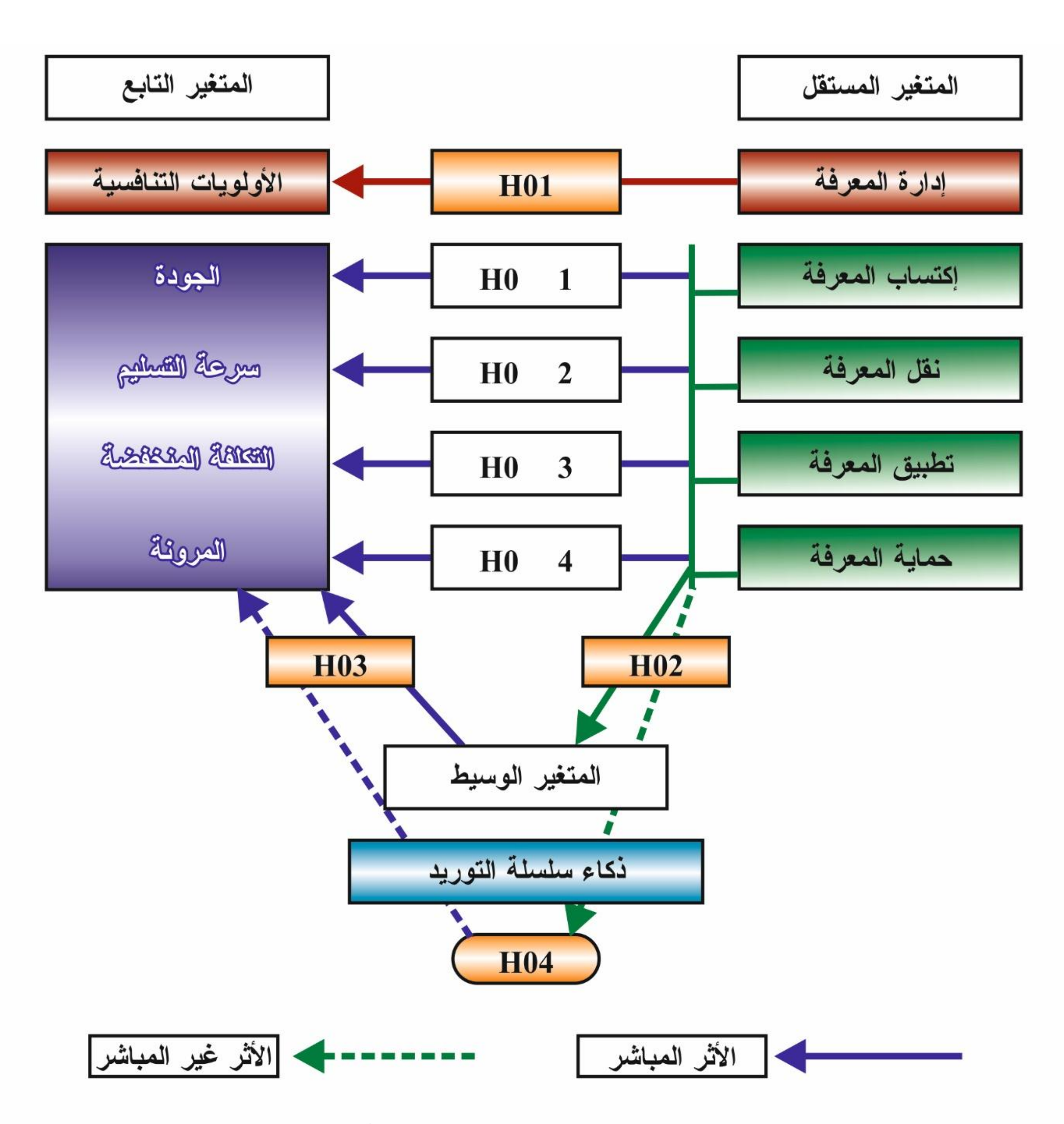
الفرضية الرئيسة الرابعة:

H04: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات

التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغير وسيط في مجموعة المناصير".

6.1. أنموذج الدراسة:

يمثل أنموذج الدراسة ربطاً منطقياً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: المتغير المستقل: إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة)، والمتغير التابع: الأولويات التنافسية بأبعاده (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة)، والمتغير



الشكل(١-١) المصدر: من اعداد الباحث بالإستعانة بالمصادر التالية:

المتغير المستقل: (Gold, Malhotra, Segars.,2001, Selim & Khalil 2011.)

المتغير التابع: (Naqshbandi & Idris, 2012؛ قصراوي، المحاميد، المغربي، قصراوي، 2016).

المتغير الوسيط: (Swafford, Ghosh & Murthy, 2006) - (Gligor, 2013)

الوسيط: رشاقة سلسلة التوريد بأبعاده (اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، المرونة)، كما يلي:

7.1. المفاهيم الإجرائية والإصطلاحية :

تم تحديد التعريفات لجميع المتغيرات والأبعاد المستخدمة في الدراسة، وذلك حسب ما يعنيه كل مصطلح في هذه الدراسة.

إكتساب المعرفة Knowledge Acquisition **:** "هي عملية الحصول على المعرفة وإقتنائها من مصادرها المختلفة (Gold et al.,2001).

إجرائياً: عملية الحصول على المعرفة وإقتنائها وتكوينها داخل المنظمة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية سواء كانت معرفة ضمنية او معرفة صريحة في مجموعة شركات المناصير.

نقل المعرفة Knowledge Transfer**:** الأنشطة التي تمكن من تبادل المعرفة بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية على المستويات التنظيمية المختلفة (Selim & Khalil, 2011).

إجرائياً: طرق تبادل المعارف الرسمية من خلال البريد الالكتروني، والتقارير والمراسلات والمذكرات، وغير الرسمية من خلال العلاقات الإجتماعية بين الموظفين والمديرين في مجموعة شركات المناصير.

تطبيق المعرفة Knowledge Application : الأنشطة التي تقوم على الإستفادة من المعارف المتاحة من أجل تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والأداءالتنظيمي (Selim & Khalil, 2011).

إجرائياً: الممارسات والإستخدام للمعارف والإستفادة منها في الواقع العملي، وبحيث يتم تجسيدها في العمل اليومي لكل وظيفة من الوظائف، وتقاس من خلال المبادرات والبرامج المعتمدة إضافة للمقاييس والمؤشرات للتحقق من مستويات تطبيق المعرفة في مجموعة شركات المناصير.

حماية المعرفة Knowledge Protection**:** هي عملية أمنية للمحافظة على المعرفة من السرقة أو من الإستخدام الغير ملائم أو غير قانوني لها (Gold et al.,2001).

إجرائياً: الممارسات والإجراءات التي تقوم بها مجموعة شركات المناصير في سبيل حماية معارفها من التجاوزات الغير ملائمة والمحافظة عليها من السرقة أو من العبث بهذه المعارف.

رشاقة سلسلة التوريد: عبارة عن قدرة موجهة للخارج يمكن إشتقاقها من المرونة في عمليات سلسلة التوريد (Swafford et al, 2006).

إجرائياً: عبارة عن قدرة تمكن سلسلة التوريد من الإستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق وتذبذب الطلب لتزيد قدرتها على المنافسة والوصول الى أعلى درجة من المرونة لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية فيما يخص مجموعة شركات المناصير.

اليقظة: تعرّف بأنها قدرة المنظمات على إستكشاف التغيرات السريعة والفرص والتهديدات (Gligor, 2013).

إجرائياً: قدرة مجموعة شركات المناصير في التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتوقع التغيرات في بيئة الأعمال التجارية حيث ان البيئة متغيرة ومتسارعة وتتطلب درجة عالية من التنبؤ فيما يخص الأعمال المتعلقة بمجموعة شركات المناصير.

إمكانية الوصول: قدرة الشركات على إسترداد البيانات ذات الصلة (Gligor, 2013).

إجرائياً: القدرة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجموعة شركات المناصير لتبادل البيانات من أجل الوصول الى البيانات والمعلومات بأسرع طريقة ممكنة.

الحسم: قدرة المنظمات على إتخاذ قرارات حاسمة (Gligor, 2013).

إجرائياً: القدرة على إتخاذ قرارات حازمة وحاسمة بإستخدام المعلومات المتاحة في مجموعة شركات المناصير من أجل زيادة القدرة على إتخاذ القرارات التي تتوائم مع طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

السرعة: القدرة على تطبيق القرارات بسرعة (Gligor, 2013).

إجرائياً: القدرة على إكمال النشاط في أسرع وقت ممكن والسرعة في تطبيق القرارات في مجموعة شركات المناصير بحيث توفر مزيداً من الوقت والجهد والتكلفة.

المرونة: القدرة على تغيير مجموعة من التكتيكات والعمليات في نطاق العمل المطلوب (Gligor, 2013).

إجرائياً: سهولة التغيير في إجراءات العمل المطلوبة بحيث يكون لديها القدرة على الإنتقال بسهولة بين إجراءات العمل بسلاسة وسهولة متناهية في مجموعة شركات المناصير.

الأولويات التنافسية: هي مجموعة من الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في بناء مركز تنافسي قوي في السوق، والتي تمكنها من الإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وتتألف من أربعة أبعاد رئيسية هي :الجودة، والتكلفة المنخفضة، وسرعة التسليم، والمرونة (قصراوي وآخرون، 2016).

إجرائياً: مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها مجموعة شركات المناصير في خلق مركز تنافسي في السوق الذي ىمكنها من الإستجابة للتغىرات الحاصلة في بىئة العمل.

الجودة: قدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جـــودة أعلـــى مـــن الخـــدمات والمنتجات المقدمة من قبل المنظمات المنافسة والتي تزيد جودتها عن توقعات عملاء المنظمـــة (Phusavat & Kanchana, 2007).

إجرائياً: قدرة مجموعة شركات المناصير على تحسين أنشطتها وعملياتها بغية زيـــادة رضـــا العملاء من خلال تلبيه حاجات ورغبات العملاء المتغيرة و تقديم خدمات ومنتجات جديده وبجودة عالية.

التكلفـة المنخفضـة: قدرة المنظمة على ضبط التكاليف، وتحسين إنتاجية العمل، واستخدام المعدات بطريقة فعالة؛ الأمر الذي يمكنه من تقديم خدمات ومنتجات بتكلفة منخفضـــة مقارنـــة بالمنظمات المنافسة (Thürer ,Godinho Filho, Stevenson&Fredendall, 2013).

إجرائيـاً: مقدرة مجموعة شركات المناصير على خفض تكاليف الإنتاج من خلال تحسين إنتاجية العمل وزيادة الإنتاج مع المحافظة على الجودة في تقديم الخدمات والمنتجـــات بجـــودة عالية.

سرعة التسليم: قدرة المنظمة على تخفيض الوقت المستغرق، من لحظة تطوير الخدمة أو المنتج، إلى لحظة تقديمها لعملاء المنظمة (أبو زيد، 2014).

إجرائيـاً: مدى قدرة مجموعة شركات المناصير على تخفيض الوقت المطلوب لتســليم المنتجات أو الخدمات وتحقيق تواريخ التسليم بموثوقية عالية و العمل على تقليـــل وقـــت التسليم الى أدنى حد ممكن.

المرونـة: قدرة المنظمة على تعديل الخدمات أو المنتجات، التـــي تقـــدمها لكـــي تفـــي بحاجات، ورغبات العملاء المختلفة، من خلال تعديل تصـــميم تلـــك الخـــدمات أو المنتجـــات ومستويات تقديمها (قصراوي وآخرون، 2016).

إجرائيـاً: القدرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء بالوقت والجودة المطلوبة بحيث تكون لدى مجموعة شركات المناصير الخطط لتعديل وتصميم المنتجات التي تواكب وتلبي حاجـــات ورغبات العملاء المتغيرة بالوقت والسعر والجودة المطلوبة.

8.1. حدود ومحدّدات الدّراسة

- **الحدود الموضوعيّة العلميّة:** إقتصرت الدّراسة على تحليل أثر إدارة المعرفة بدلالة أبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) من خلال رشاقة سلسلة التوريد متغيراً وسيطاً بدلالة أبعادها (اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، المرونة) في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة).
- **الحدود البشريّة:** إقتصرت الدّراسة في بحث أثر إدارة المعرفة بدلالة أبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير من خلال الدورالوسيط لرشاقة سلسلة التوريد بدلالة أبعادها (اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، المرونة).وكانت الفئة المستهدفة (300) موظف

وموظفة من فئة مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم في مجموعة شركات المناصير.

- **الحدود الزمانيّة:** إقتصرت الدّراسة على الفترة الزمنيّة الممتدّة من شهر تشرين الثاني (2016) ولغاية شهر آب (2017).
- **الحدود المكانيّة:** تم إجراء الدّراسة في مجموعة شركات المهندس زياد المناصير.
- **محدّدات الدّراسة:** تتمثل محدّدات الدراسة في مدى تجاوب أفراد عيّنة الدّراسة في تعبئة الإستبانة بشكلٍ متكامل في الوقت المناسب من قبل أفراد عيّنة الدّراسة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند اليه الدراسة من خلال توضيح الجوانب الرئيسية لموضوع الدراسة، تم الإستفادة والإستعانة ببعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث الى الأقدم كما يلي:

1.2. الدراسات العربية

دراسة عشوش، (2016) بعنوان:

"دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية - دراسة على عينة من مؤسسات للصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريريج".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الإستراتيجي، إستكشاف المعرفة الإستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الإستراتيجية، إستغلال المعرفة الإستراتيجية) في تعزيز الإستجابة التنافسية من خلال أبعادها (السرعة، الثبات، الفعالية)، ومعرفة أهمية الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية المميزة وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير إستجابة منظمات الأعمال، لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير إستبانة خاصة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة في قطاع الصناعات الإلكترونية بإعتباره قطاعاً يتميز بتنافسية عالية وكثافة الإستخدام المعرفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية لإختبار النموذج الكلي للدراسة، تتكون عينة الدراسة من المؤسسات للصناعات الإلكترونية في مدينة برج بوعريريج في الجزائر. حيث أظهرت النتائج وجود علاقات أثر ذات دلالات معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة والإستجابة التنافسية من جهة، وبين إدارة المعرفة الإستراتيجية وأبعاد الإستجابة التنافسية كمتغيرات تابعة من جهة أخرى. ومن خلال إعتبار إدارة المعرفة الإستراتيجية كمتغير يتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية المتميزة والإستجابة التنافسية، وجد أن هناك أثر غير مباشر لبعد الإستشعار البيئي وأثر مباشر لبعد التنسيق والتكامل التنظيمي. كما ظهر أنّ هناك علاقة إعتماد متبادل إيجابي بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير الإستجابة التنافسية لمنظمات الأعمال. وعلى أساس تلك النتائج، قدّمت الدراسة مجموعة من النتائج والإقتراحات التي تساهم في تبني المنظمات لإدارة المعرفة الإستراتيجية والإستفادة من قدراتها المعرفية في تعزيز مزاياها التنافسية وضمان السلوك الإستراتيجي الفعال.

دراسة قصراوي وآخرون، (2015) بعنوان:

"**أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي لإختبار الدور الوسيط لإستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، وتبني الأعمال الإلكترونية**"– دراسة ميدانية: فروع البنك العربي في مدينة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي، لإختبار الدور الوسيط لإستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، وتبني الأعمال الإلكترونية دراسة ميدانية: لفروع البنك العربي في مدينة عمان. ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم إستبانه بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الفروع، ورؤساء الأقسام العاملين في البنك العربي في مدينة عمان. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تقرر إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة ب (126) إستبانه من أصل (128) تم توزيعها. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأولوية التكلفة والجودة، والمرونة في إستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة. ولكن ليس لسرعة التسليم، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأولوية الجودة وسرعة التسليم في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، ولكن ليس للمرونة والتكلفة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي.

عدم وجود دور وسيط لإستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. وجود دور وسيط جزئي لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، والتكامل بينها وبين نظام تخطيط موارد المنظمة في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. وبناءً على النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات منها ضرورة قيام البنك العربي بتفعيل إستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة، لتعزيز أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. ويجب على البنك العربي ضمان تكامل نظام تخطيط موارد المنظمة مع تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية لتحقيق أداء عال.

دراسة المحاميد، (2015) بعنوان:

"أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي : دراسة ميدانية في المراكز الرئيسة للمصارف التجارية الأردنية فيعمان".

هدفت هذه الدارسة إلى التعرفعلى الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. ولغايات تحقيق هدف الدارسة، تم تطوير إستبانة خاصة بناءً على أحدث الدارسات التي أجريت في الموضوع لقياس متغيرات الدارسة بدقة. وتألف مجتمع الدارسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المراكز الرئيسة للمصارف التجارية الأردنية فيعمان والبالغ عددها (13) مصرفاً. ونظراً لعدم قدرة الباحث على توفير قائمة بأسماء المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف التجارية الأردنية نظراً لسريتها، تم الإعتماد على عينة ملائمة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارات الرئيسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. كما أظهرت أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعدي الذكاء التنظيمي (القدرةعلى الإستشعار والقدرة على الإستجابة). إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في الأداء. وأخيراً بينت النتائج أن الذكاء التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء.

دراسة محمد، (2015) بعنوان:

"قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الإتصالات الأردنية (اورانج)".

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة الإرتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة، وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة

التنافسية تحت مستوى الدلالة المعنوية، وقياس تأثير العوامل الثقافة بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية تحت مستوى الدلالة المعنوية، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة وأثر الثقافة التنظيمية عليها. تم تصميم إستبانة وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية في شركة أورانج والبالغ عددهم (725) (مديرين، رؤساء أقسام، خدمة عملاء، قسم كبار العملاء، الموظفين الإداريين). وتكونت عينة الدراسة من (215) موظف من العاملين في الشركة.حيث أظهرت النتائج: وجود علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة أورانج. بين أن كلاً من عوامل الثقافة التنظيمية و وعوامل إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته(61.521%) و(69.238%). وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباط تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة اورانج.

دراسة الباحثين زرقون؛ عرابة (2014) بعنوان:

"أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية".

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وتألف مجتمع الدراسة من المؤسسات الجزائرية. وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها: أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعليمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة ضرورة التوجه السريع نحو الإهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات الإقتصادية المقبلة.

دراسة المصالحة، (2013) بعنوان:

"أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في رشاقة المنظمة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في رشاقة المنظمة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. ولغايات

تحقيق هــدف الدراســة تــم تطوير إستبانة خاصة بناءً على أحــدث الدراســات التــي تناولــت الموضــوع. وتــألف مجتمــع هــذه الدراســة مــن جميع الشركات الصناعية المدرجة في ســوق عمــان المــالي، ونظــراً لصــغر حجــم مجتمــع الدراســة فقــد تقرر أن ىكون مجتمع الدراسة هو عىنة الدراســة. وتــم توزىــع الإســتبانة علــى رؤســاء الأقســام ومديري الإدارة كونــــهــــم الأكثــــر قــــدرة علــــى الإجابة عــــن فقــــرات الإســــتبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثــر ذو دلالــة إحصائية لعمليات نظــم إدارة المعرفــة (خلــق وإكتساب المعرفة، وتخزين، وتوثيق المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في رشاقة المنظمــة. بىنــت نتــائج الدراســة أن هنــاك أثــراً إيجابيا ذو دلالــة إحصائية لعمليات نظــم إدارة المعرفــــة فــــي إســــتجابة، وكفاية، وســــرعة، ومرونــــة الشــــركات فــــي مواجهــــة التغيرات الجذرية والغىــــر متوقعة والغىر متنبأ بها في بيئة العمل. بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، تم تقديم مجموعــة مــن التوصيات العملية التــي تســاعد الشــركات الصناعية الأردنية فــي التعامــل مــع بيئة عملها بإسلوب فعال وكفؤ.

دراسة نوري، (2013) بعنوان:

"دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية صنع قرارات إستراتيجية وحيوية على مستوى منظمة الأعمال. وتركيز الإهتمام على المفاهيم الأساسية للإدارة المعرفة. وضرورة تحديد مستوى المعرفة لمنظمات الأعمال، والمزايا والصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة. وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة الأمين المتكونة من جروب غازي عنتاب؛ ومعمل الأمين؛ والأمين للمشاريع الزراعية؛ ومازىمول التجارية؛ وقرية بابميو السياحية. ولغايات تحقيق هدف الدراسة تم تصميم الإستبانة بناءً على الدراسات ذات العلاقة بالموضوع وذلك لجمع البيانات من عينة الدراسة.تمثلت عينة الدراسة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك. وتم إستخدام المنهج السلوكي والمنهج الاستطلاعي لمعالجة مشكلة البحث. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في منظمات الأعمال ليس فقط في حل المشكلات والتعلم والتخطيط ولكن أيضاً في تقرير مصير منظمة الأعمال ومستقبلها عن طريق إتخاذ القرار الأمثل وإن معظم مدراء عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات،

والإستخدام الفعلي أو الإستثمار الأمثل للمعرفة الإدارية في القطاع الإقتصادي الذي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمادية المتاحة، هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من المدراء الغير قادرين على إستيعاب وفهم المعلومات الكامنة والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد منظمة الأعمال في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية للمنظمة.

دراسة داسي، (2012) بعنوان:

"دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية. وإستهدفت الدراسة 54 مديراً في الإدارة العليا (مدير عام، معاون مديرعام، مديري المديريات) يعملون في 6 مصارف حكومية سورية، مع العلم أنه تم أخذ جميع المصارف الحكومية العاملة في سورية، حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم إستبيان خصص جزء منها لإدارة المعرفة وتكونت من ستة متغيرات، وخصص الجزء الثاني منها للميزة التنافسية التي تفرع منها خمسة متغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

دراسة البرازي، (2012) بعنوان:

"أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتألف مجتمع الدراسة من (27) شركة. وتتكون عينة الدراسة من (89) مديراً يعملون في الشركات. وإعتمد في جمع البيانات على مصدرين رئيسين هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.

دراسة بوركوة، (2012) بعنوان:

"**إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات**".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع إدارة المعرفة، وفهمه، والتعرف على مفاهيم وأهداف وعمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة، ومحاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأنواعها ومصادرها، والعمل على ربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه، وإستغلاله في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو.لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير إستبانة خاصة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، تم تصميم الإستبانة بالإعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والقدرة التنافسية. وتألف مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين لشركة نجمة للإتصالات ومجموعهم (160) عامل إداري وتم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة وكان عددهم (40) عامل والتي تمثل ما نسبته 25% من حجم المجتمع. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال توفير معرفة حول قوى التنافس الخمس لبورتر، ومن خلال إستطاعه المؤسسة تدعيم القدرة التنافسية، وكما أظهرت إلى وجود علاقة قوية طردية بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة نجمة، وكذلك أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للإتصالات بنسبة 78% والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

دراسة عوض، (2012) بعنوان:

"**دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على موضوع إدارة المعرفة وتقانتها، والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق ادارة المعرفة والتطوير التنظيمي، وطرق تحقيقها، وتحديد دورإدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي. وتم أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بينالمتغيرات.يقتصرمجتمع الدراسة على جامعة العلوم والآداب التكنولوجيا في لبنان. ولها خمسة فروع في المحافظات اللبنانية كافة. وشملت العينة أعضاء مجلس الجامعة ونواب العمداء والمراكز العلمية ورؤساء بعض الأقسام العلمية ومديري العموم ومديري الإدارات والمختصين وذوي العلاقة بموضوع البحث في الجامعة وكان عددهم (50) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتقانتهاوالتطوير التنظيمي. وأن هناك أثراً إيجابيا لإدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي.

دراسة نوري، (2011) بعنوان:

" **تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة "** دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار علاقة الإرتباط والأثر بين متغير عمليات إدارة المعرفة متمثلة بخمسة محاور هي (توليد، وتنظيم، وخزن، وتطبيق، ونشر المعرفة) ومتغير القدرات المميزة في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى أثر عمليات إدارة المعرفة في خلق وتطوير القدرات المميزة في الشركة.وقد أُستخدمت إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (28) نسخة من الإستمارة لعينة البحث والذي تم إختيارهم عمدياً وبصفة (مدير ووكيل مدير)، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسة بوجود علاقة إرتباط وأثر معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والقدارت المميزة، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss)، إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات، ومنيا :معامل الارتباط Person (بالاضافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد). وجاءت النتائج مطابقة لفرضيات البحث إذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدارت المميزة.

دراسة المدان؛ وموسى. (2010) بعنوان:

"**قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)"** دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدمت المنهج الوصفي الاتصالات الأردنية التحليلي؛ بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة (نظم المعلومات، والتشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في(تنفيذ إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة. وتكونت عينة الدراسة من (270) موظف من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي.توصلت الدراسة النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، وأن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (9.72%) من التباين في إدارة المعرفة.كما توصلت

الـــــى ان القيـــــادة كانـــــت العامل الأكثر تأثيرا من بين عوامـــل الثقافـــة التنظيميـــة فـــي تنفيـــذ إدارة المعرفـــة.

دراسة الفارس، (2010) بعنوان:

"**دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمـات**": دراســـة ميدانيـــة علـــى الشـــركات الصناعية التحويلية الخاصـــة بدمشـــق.

تهـــدف الدراسة علـــى التعـــرف بدور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، ومدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية التحويلية العاملة في محافظـــة دمـــشق وريفها لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء.والتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في التعلم والنمو، و الإبداع المنظمي لما له من اثر على رفع كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وانعكاسه على الجوانب المالية والإنتاجية في الشركات الصناعية التحويلية.وتألف مجتمع الدراسة (42) شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة فـــي مدنية دمشق وريفها. وتكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعدد من ذوي الاختصاص في عشـــر شـــركات وعددهم (180) فرداً. وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات بصـــورة أساسية مـــع بعض المقابلات المحدود. وتوصـــلت نتـــائج الدراســـة إلـــى: وجـــود علاقـــة ارتبـــاط قوية ذات دلالـــة إحصائية بـــىن إدارة المعرفـــــة والأداء؛ إذ أن أي تحســـــىن فـــــــي تطبيق اصـــــول إدارة المعرفـــــــة ومبادئهـــــا لا بـــــــد أن ينعكس ايجابياً علـــى رفـــع كفـــاءة الأداء. وتبين جـــود علاقـــة بىن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبىن كل محور من محاور الأداء.

دراسة العتوم، (2009) بعنوان:

"**رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**": دراسة ميدانية على قطاع صـــناعة الأدوية الأردني.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء في شركات الأدوية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تطوير

استبانةمن خلال أحدث الدراسات التي أجريت في الموضوع لقياس متغيرات الدراسة بدقة. وتألف مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (5) شركات. و تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في هذه الشركات. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن نتائج التحليل الإحصائي أشار إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء، ويوجد تأثير لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية الأردنية لتبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء. يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة معنوي(0.05).

دراسة البغدادي؛ العبادي؛ العابدي (2009) بعنوان:

"**أثرإدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل**".

تهدف الدراسة إلى تحديد أسباب انخفاض كفاءة الأداء معمل إطارات بابل ثم محاولة إعادة هندسة عملياته من خلال استخدام إدارة المعرفة كمدخل جديد في الادارة. تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وعمليات منظمة الأعمال، وتعتبر الاستبانة الأداة لمناسبة لجمع المعلومات وأراء العينة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والضمنية وبين إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال.أن معمل إطارات بابل يهتم بالمعرفة الظاهرة، وكانت العلاقة ايجابيه بين هذا النوع من أنواع المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، واحتل المعرفة الظاهرة المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط، واعطى المعمل أهمية أقل من المعرفة الظاهرة.لذا يجب على المعمل التركيز على المعرفة الضمنية وبالتالي سينعكس على نجاح المعمل.

2.2. الدراسات الأجنبية

- **دراسة Lou & Rezaeenour, (2016) بعنوان:**

"**The Impact of Knowledge Management Processes on Agile Supply Chain**" (Case Study: Irankhodro Foundry Co.)

"أثر عمليات إدارة المعرفة في رشاقة سلسلة التوريد "

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير عمليات إدارة المعرفة في رشاقة سلسلة التوريد. تم اختبار النموذج المقترح في شركة Khodro لصناعة الصب في إيران. حيث قام الباحثان بإجراء مقابلة مع مدير التصنيع قبل البدء بالبحث، وكان الهدف من هذه المقابلة هو لتحليل المشاكل الأساسية للنظام التعليمي للشركة والاستبيانات لدى الباحثان. ةبعد ذلك تم تصميم استبيان موجهة لشركة Khodro مباشرةً. وقد تم اختيار عينة من 80 خبيراً ومدير هم من حملة الشهادات الجامعية وأصحاب الخبرات. وقد تم استخدام برنامج SPSS و برنامج Smart PLS لتحليل البيانات المجمعة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر كبير وإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في رشاقة سلسلة التوريد

- **دراسة Dost and Rehman (2016) بعنوان:**

"**Significance of Knowledge Management Practices Effecting Supply Chain Performance**"

"أثر ممارسات إدارة المعرفة على اداء سلسلة التوريد"

كان الهدف من الدراسة الكشف عن كيفية تأثير ممارسات إدارة المعرفة على أداء سلسلة التوريد مع الكشف عن تنسيق سلسلة التوريد. وأجريت الدراسة في الباكستان. وتكونت عينة الدراسة من (19) شركة تجهيز للحليب من وسط البنجاب، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستيانة على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير ايجابي على أداء سلسلة التوريد، واظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد أهمية ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وأداء سلسلة التوريد حيث أن عينة الدراسة كانت صغيرة نسبيا.

- **دراسة Richards and Duxbury (2015) بعنوان:**

"Work-Group Knowledge Acquisition in Knowledge Intensive Public-Sector Organizations: An Exploratory Study"

"أثر إكتساب المعرفة المكثفة من قبل مجموعات العمل في مؤسسات القطاع العام"

كان الهدف من الدراسة الكشف عن العوامل التي تؤثر على اكتساب المعرفة المكثفة من قبل مجموعات العمل في مؤسسات القطاع العام. وأجريت الدراسة في كندا، وتكونت عينة الدراسة من 28 مجموعة من العاملين في مجال المعرفة المستمدة من سبعة منظمات حكومية في القطاع العام الاتحادي الكندي، إذ اشتملت واحدة من المنظمات 1000 موظف، في حين اشتملت المنظمات الأخرى أكثر من 5000 موظف. حيث كان العدد الكلي للعينة يساوي (179) عامل، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستيبانة على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تجانس المعرفة على مستوى المجموعة وتصورات تطبيق المعرفة يؤثر بشكل عام على المعرفة ولا تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات السابقة، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة المتوسطة أثرت على تطبيق المعرفة، إذ أن مديري الإدارة المتوسطة يعملون على توفير المعلومات السياقية التي تسمح لأعضاء المجموعة إلى الفهم الأفضل للمعرفة الخارجية.

- **دراسة Holsapple, Jones, and Leonard (2015) بعنوان:**

"Knowledge Acquisition and Its Impact on Competitiveness"

" إكتساب المعرفة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية"

كان الهدف من الدراسة تعريف واختبار كل نوع من نشاطات اكتساب المعرفة وايجاد دعم تجريبي للاقتراحات التي تشير الى أن أنواع الأنشطة التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة يمكن أن تؤدى في عدة طرق لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (146) عامل من موظفي المنظمات، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستيبانة على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الأنشطة يمكن أن تؤدى بعدة طرق يمكن أن تسهم بزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن الأنشطة التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا تكون أكثر أهمية وفعالية في اكتساب المعرفة وبالتالي الزيادة الايجابية للأثار التنافسية.

- **دراسة Hung, Hung and Lin (2015) بعنوان:**

"Competitive priorities and firm performance: A Mediating Effect of Alliance Type"

"أثر علاقة الاولويات التنافسية وأداء الشركات"

كان الهدف من الدراسة معرفة كيفية علاقة الأولوية التنافسية وأداء الشركات، وأجريت الدراسة في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (73) موظف من موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستيبانة على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الجودة والمرونة والأولوية التنافسية تسهم في زيادة أداء الشركات، وكما أظهرت النتائج أن الموارد المطورة داخليا مثل أولويات الجودة والمرونة والتكلفة تسهم بشكل كبير في تحسين مواقع التسويق والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

- **دراسة Hussain, Ajmal, Khan and Saber (2015) بعنوان:**

"Competitive Priorities and Knowledge Management: An Empirical Investigation of Manufacturing Companies in UAE"

"الأولويات التنافسية وإدارة المعرفة: تحقيق تجريبي لشركات التصنيع في الإمارات"

كان الهدف من الدراسة تحديد سمات إدارة المعرفة للشركات الصناعية الكبيرة والصغيرة واقتراح العمليات لتقييم الأولويات التنافسية لهذه الشركات. وأجريت هذه الدراسة في دولة الامارات العربية المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظف من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن شركات التصنيع الكبيرة تركز بشكل كبير على سمات المعرفة في جميع الأولويات التنافسية من أجل تحقيق ما يسمى بالتركيز على العملاء، في حين تركز شركات التصنيع الصغيرة على نزعين من الأولويات التنافسية للشركة وهما الجودة والمرونة.

- **دراسة Aghamirian, Dorri and Aghamirian (2015) بعنوان:**

"Customer Knowledge Management Application in Gaining Organization's Competitive Advantage in Electronic Commerce"

"تطبيق إدارة المعرفة للعملاء في إكتساب الميزة التنافسية للمنظمة في التجارة الإلكترونية"

كان الهدف من الدراسة الكشف عن العلاقة و تطبيق إدارة المعرفة للعملاء من أجل كسب الميزة التنافسية للمنظمات في التجارة الالكترونية، وأجريت الدراسة في ايران، وتكونت عينة الدراسة من جميع الخبراء والنخب العاملين في منظمة تنمية سوق بنك ملت و (210) خبير من الخبراء العاملين في شركات التأمين الايرانية. وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستيبانة على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة للعملاء يؤدي الى اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة في التجارة الالكترونية.

- **دراسة Aboelmaged, (2014) بعنوان:**

"Linking Operations Performance to Knowledge Management Capability:the Mediating Role of Innovation Performance"

"أثر قدرات إدارة المعرفة والأداء والابتكار في أداء العمليات"

الهدف من هذه الدراسة هو توسيع نطاق الفهم الذي يتعلق بتأثير قدرات إدارة المعرفة والأداء والابتكار في أداء العمليات. وقد أشتق إطار العينة لهذه الدراسة من الكتاب السنوي الصادر عن مديرية الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتحليل البيانات من 124 شركة. النتائج التي تم التوصل إليها دعمت الفرضيات التي تشير إلى وجود تأثير إيجابي بين قدرات إدارة المعرفة على كل من العمليات والأداء والابتكار.وأشارت النتائج إلى أن قدرات إدارة المعرفة ترتبط بشكل إيجابي على الأداء، والتي بدورها لها تأثير إيجابي على أداء العمليات. وتوفر هذه النتائج دليل على أن الأداء المبتكر يلعب دوراً وسيطاً بين قدرات إدارة المعرفة وأداء العمليات.

- **دراسة (Liu et al., (2014 بعنوان:**

"Knowledge Management Capabilitty and Firm Performance: The Mediating Role of Organizational Agility"

"أثـر قـدرات إدارة المعرفـة علـى أداء المنظمـات مـن خـلال الـدور الوسـيط لرشـاقة سلسـلة التوريد"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير قدرات إدارة المعرفة على أداء المنظمات من خلال الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد. وبناء على وجهة نظر القدرات الديناميكية، كانت مساعي الدراسة لاستكشاف كيف تؤثر قدرات إدارة المعرفة (استكشاف واستغلال قدرات إدارة المعرفة) على أداء المنظمات من خلال دور الوسيط لسرعة التكيف التشغيلية و رشاقة السوق. تم جمع البيانات من 211 شركة، وقد تمثلت نسبة الاستجابة تقريباً 63.94%. وقد أبرزت نتائج البحث أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر على أداء المنظمات من خلال الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد.

- **دراسة (Sarkindaji, Hashim and Abdullateef, (2014 بعنوان:**

"Assessing Efficiency of Service Quality on Consumers Retention in Nigerian Mobile Service Industry"

"تقيـيم كفـاءة جـودة الخدمـة فـي الإحتفـاظ بالمسـتهلكين فـي شـركات الهواتـف النقالـة النيجيرية"

كان الهدف من الدراسة استعراض مفاهيم إدارة المعرفة والأداء التنظيمي واقتراح نموذج لإجراء مزيد من البحوث في مجال إدارة المعرفة على أداء شركات خدمة الهاتف النقال، وأجريت الدراسة في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من شركات الهواتف النقالة في نيجيريا، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم تصميم اطار مفاهيمي وقد اشتمل هذا المفهوم على ثلاثة متغيرات وهي المتغيرات التابعة والمتغيرات والمتغيرات الدخيلة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أثر أبعاد إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لشركات خدمة الهواتف النقالة في نيجيريا يمكن أن يكون أكثر ايجابية من خلال الاعتماد على الابتكار التكنولوجي في الصناعة. وكما أظهرت نتائج الدراسة أنه يجب على مشغلي شبكات الهاتف النقال وضع وتنفيذ سياسة إدارة المعرفة الاستراتيجية من أجل توفير المعرفة التنظيمية المناسبة التي تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

- **دراسة Arango, Armenta, Quiroz, Gonzalez, Benitez, and Gomez, (2014) بعنوان:**

"A Model for Conceptualizing the Knowledge in Supply Chain Relationship". Case Study : Manufacturing SMES in the Mexico"

"نموذج مفاهيمي لعلاقات المعرفة بسلاسل التوريد"

كان الهدف من الدراسة تقديم نموذج مفاهيمي لعلاقات المعرفة في المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة وكذلك سلاسل التوريد الخاصة بهم. وأجريت الدراسة في ولاية هيدالغو،

المكسيك. وتكونت عينة الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسات. أظهرت نتائج الدراسة أن النموذج المقدم قادرة على تحديد الوعي والقدرات لكل من عمليات المشاركة التي تدمج سلسلة التوريد بالمنظمات، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن تحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة تؤثر على الأداء، وتساعد صناع القرار لاتخاذ القرارات المناسبة ووضع الاستراتيجيات الأفضل التي من شأنها فائدة الشركات والمنظمات.

- **دراسة Marra, Ho and Edwards, (2014) بعنوان:**

"Supply Chain Knowledge Management: A Literature Review"

" دور إدارة المعرفة في ادارة سلسلة التوريد"

كان الهدف من الدراسة النقاش حول دور إدارة المعرفة في ادارة سلسلة التوريد من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة. وأجريت الدراسة في بريطانيا، وتكونت عينة الدراسة من (58) مقال في الصحف حيث تم اختيار المقالات بشكل منهجي. وحددت هذه المراجعة الأدبية العديد من الخصائص النظرية والمنهجية للطرق المقترحة لتطبيقات إدارة المعرفة في سياق سلسلة التوريد. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك القليل من الأدلة تدل على وجود علاقة ايجابية بين استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركات، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن بعض القضايا لم تكتشف بعد في مجال إدارة سلسلة التوريد.

- **دراسة Tseng, (2014) بعنوان:**

"The Impact of Knowledge Management Capabilities and Supplier Relationship Management on Corporate Performance"

"أثر قدرات إدارة المعرفة على أداء الشركات من خلال النظر في إدارة العلاقات مع الموردين"

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم تأثير قدرات إدارة المعرفة على أداء الشركات من خلال النظر في إدارة العلاقات مع الموردين. واقتصرت عينة الدراسة إلى قائمة مؤلفة من أكبر الشركات التايوانية التي تم جمعها من خلال خدمة المعلومات الائتمانية الصينية (2011)، والتي تم اختيار 500 شركة. حيث طُلب من الإدارات المتوسطة والعليا لملء استبيان الدراسة وذلك لأنها تميل إلى لعب أدوار رئيسية في الأنشطة التنظيمية. وقد تم توزيع رابط الاستبيان عبر الإنترنت للشركات في بداية May 2012، عاد بحلول June 2012. على الرغم من أن جميع الاستبيانات المعادة كانت صالحة، إلا أن معدل الاستجابة كان 22.8٪ . وتشير النتائج إلى أن قدرات إدارة المعرفة هي عامل رئيسي لتعزيز أداء الشركات، وأن إدارة علاقات الموردين هو عامل التدخل الكبير بين قدرات إدارة المعرفة وأداء الشركات. ووجدت هذه الدراسة أيضاً أن هناك العديد من الشركات التي لم تضع استراتيجيه كاملة لحماية معارفها، وبالتالي، فإن حماية المعرفة لا يمكن أن تؤدي إلى تأثير كبير على إدارة علاقات الموردين وأداء الشركات.

- دراسة **Yaghoubi, Moloudi and banihashemi (2013) بعنوان:**

"The Relationship Between Knowledge Management and Agile Supply Chain Management": Case Study of Jihad-e-Agriculture Organization"

"العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة سلسلة التوريد"

كان الهدف من الدراسة الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة سلسلة التوريد في منظمة الزراعة الالكترونية، وأجريت الدراسة في أذربيجان، وتكونت عينة الدراسة من (162) موظف حيث تقسمت عينة الدراسة الى (34) امرأه و (137) رجل، وقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا. وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستيبانة على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (KM) وأبعادها وسلسلة التوريد (ASCM) في المنظمات. وكما أظهرت نتائج الدراسة أن سلسلة التوريد تتطلب العديد من الاستراتيجيات مثل لفت النظر الى الاندماج الافتراضي وسرعة التسليم و المعلومات الدقيقة والدقة في التخطيط للعمليات.

- دراسة **Gholami, Asli, Nazari-Shirkouhia and Noruzy (2013)بعنوان:**

"Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance": An Empirical Study

"تأثير ممارسات إدارة المعرفة على أداء المنظمات"

كان الهدف من هذه الدراسة الكشف عن تأثير إدارة المعرفة على الممارسات في الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام نموذج معادلة الهيكلية (SEM). وأجريت الدراسة في ايران، وتكونت عينة الدراسة من (282) مديرا من مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا وقد تم تحليل البيانات باستخدام نموذج معادلة الهيكلية (SEM). وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستيبانة على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة وخلق المعرفة وتبادل المعارف، وتنفيذ المعرفة من العوامل الرئيسة التي تؤثر على إدارة المعرفة وبالتالي التأثير على الأداء الوظيفي، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن ادارة المعرفة تؤثر على الإنتاجية والأداء المالي وأداء الموظفين، والابتكار، وعلاقات العمل، ورضا العملاء والأداء التنظيمي.

- دراسة **Meihami and Meihami (2012) بعنوان:**

"Knowledge Management a Way to Gain a Competitive Advantage in Firms" (Evidence of Manufacturing Companies)

"أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في الشركات والمنظمات"

كان الهدف العام من هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في الشركات والمنظمات، وأجريت الدراسة في ايران، وتكونت عينة الدراسة من مدراء المدن الصناعية، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستيبانة على عينة الدراسة، أذ اشتملت الاستيبانة

على (22) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة أثرت ايجابا على الميزة التنافسية، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تسهم في حل المشكلات وزيادة الانتاجية والقدرة التنافسية واتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي و زيادة المرونة في المنظمة، وكما أشارت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تعتبر آلية لتمكين التنظيم المنهجي للمعرفة الذي يؤدي إلى الاستخدام الأفضل للموارد.

- **دراسة (2011) Done بعنوان:**

"Supply-Chain Evolution: Knowledge-Based Perpectives"

"تطور سلسلة التوريد : وجهات النظر القائمة على المعرفة"

كان الهدف من الدراسة معرفة الدرجة التي وصلت اليها سلسلة التوريد ومعرفة ما الذي يجب فعله لتطوير العلاقة بين سلسلة التوريد وإدارة المعرفة، وأجريت الدراسة في جامعة نافارا، وتكونت عينة الدراسة من الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بسلسلة التوريد وإدارة المعرفة، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم مراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري. أظهرت نتائج الدراسة أن التكامل والتعاون يتطلب تبادل العناصر المعقدة على مستوى المعرفة والخبراء، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن تبادل إدارة المعرفة من خلال سياق التوريد لا يفهم بشكل جيد على الرغم من الأهمية المتزايدة لها، وكما أشارت النتائج أن العديد من الشركات تغير وجهتها لتعتمد بشكل كبير على سلسلة التوريد. بالاضافة لذلك أشارت النتائج أن مفاهيم إدارة المعرفة مهمة جدا لسلسة التوريد.

- **دراسة (2010) Donghun "Don" Lee بعنوان:**

"Strategic Knowledge Disclosure: its Effect on Competitive Response and Knowledge-Based Competencies in the Global Hard Disk Drive Industry"

"الكشف عن المعرفة الاستراتيجية: تأثيره على الاستجابة التنافسية والكفاءات القائمة على المعرفة في مجال صناعة الاقراص الصلبة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإفصاح عن المعرفة الاستراتيجية للمنظمات صناعة معينة على التجاوب التنافسي للمنظمات الأخرى الأقل تنافسية منها، وتألف مجتمع الدراسة من المنظمات العاملة مجال صناعة الأقراص الصلبة. وتكونت عينة الدراسة من خلال الاطلاع على التقرير المنظمات العاملة مجال صناعة الأقراص الصلبة من سنة 1987 إلى 1999 كيف للإفصاح أو الكشف عن المعرفة التيتؤثر على الكفاءات المعرفية للمنظمات الرائدة في هذا المجال، حيث يعتبر الابتكار في هذه الصناعات يتميز باضطراب بيئة الأعمال وتزايد عدم التأكد دخل وخارج المنظمات. أظهر نتائج الدراسة أن المنظمات قد تستخدم مسألة الإفصاح عن المعرفة الاستراتيجية رغم المخاطر التي قد تنتج عنه كأداة تحاول من خلالها تأخيرالمنتجات الاحلالية الابتكارية لمنافسيها، حيث تحاول جذب المنافسين للتركيز في مجال عملها وعلى منتجاتها وليس انتاج منتجات احلالية تعوضها كتجاوب تنافسي على تحركات المنظمة وبالتالي تستطيع المنظمة أن تطيل عمر قدراتها التكنولوجية أكثر.

- دراسة Englis, Englis, Solomon, Valentine and Bieak (2006) بعنوان:

"Using Knowledge Management to gain Competitive Advantage in the Textile and Apparel Value Chain": a Comparison Small and Large Firms.

"استخدام إدارة المعرفة لاكتساب ميزة تنافسية في المنسوجات والملابس ": مقارنة الشركات الصغيرة والكبيرة"

كان الهدف من الدراسة اكتساب واحتفاظ وصيانة، واسترجاع المعرفة داخل الشركات من خلال الذاكرة التنظيمية والمقارنة بين الشركات الكبيرة والصغيرة. وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام عينة وطنية من الشركات الأمريكية المشاركة في صناعات الملابس والنسيج، وقد تم اختيار العينة من خلال قاعدة البيانات لشركة خدمات المعلومات الموجودة في بوسطن، وتضمنت قاعدة البيانات معلومات أرشيفية عن جميع الشركات في العينة وكانت تستخدم للمقارنة بين الشركات الصغيرة والكبيرة، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم اجراء استطلاع على الانترنت، وقد تم تطوير هذا الاستطلاع بالاعتماد على المقاييس السابقة بما يناسب هدف هذه الدراسة وتم التأكد من مصداقية الأداة من خلال الاختبار القبلي. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الكبيرة والصغيرة تواجه الكثير من المصاعب في إدارة المعرفة، الا أن الشركات الكبيرة تختلف اختلافا كبيرا عن الشركات الصغيرة في كيفية إدارة المعرفة داخليا وخارجيا، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الكبيرة لديها أنظمة ذاكرة تنظيمية اكثر من الشركات الصغيرة، وأن الشركات الصغيرة لا تتطلب هياكل معرفة رسمية الأمر الذي يسهل عملية اجراء الإجتماعات.

3.2. ما يميز الدراسة الحالية :

1. ربطت هذه الدراسة بين مجموعة من المتغيرات لم يتم دراستها من قبل الدراسات السابقة، حيث –على حد علم الباحث– هنالك ندرة في الدراسات التي ربطت بين إدارة المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية في البيئة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص.
2. في ظل المنافسة الشديدة، فإن المنظمات الأردنية بأمس الحاجة لأن تكون قادرة على إستشعار التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والإستجابة لها بإستخدام أساليب وطرق إدارية حديثة كعمليات إدارة المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد لضمان البقاء والنجاح في تحقيق ميزة تنافسية.
3. غالبية الدراسات السابقة، تناولت جوانب مختلفة من الدراسة الحالية في بيئات عمل مختلفة سياسياً وإجتماعياً وثقافياً، وليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق على البيئة الأردنية بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص.
4. على حد علم الباحث، لا توجد دراسة واحدة بحثت هذه العناصر مجتمعة؛ الأمر الذي شكل حافزاً لدى الباحث لدراسة أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية من خلال الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير.

الفصل الثّالث

الإطار النظريّ

يوضّح هذا الفصل تأطيراً نظريّاً لموضوعات الدّراسة ومتغيّراتها من أجل تكوين تصوّر تفصيليّ وواضح عن موضوع الدّراسة، حيث يبحث هذا الفصل كلّ مفردةٍ من مفردات الدّراسة بشكلٍ متعمّـــق، ويتنـــاول أثر إدارة المعرفة المتمثلة بـ (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) وأثر رشاقة سلسلة التوريد المتمثل بـ (اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، المرونة) والأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التســليم، التكلفــة المنخفضة، المرونة).

1.3. إدارة المعرفة (Knowledge Management)

يشهد العالم في الوقت الحالي مجموعة من التطورات والتغيرات والتحولات التـــي تـــؤثر بشكل عام على المجالات المختلفة للحياة والتي لن تقف عند المنظمات العامة أو عند حد معين، إذ ان المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة تتعرض الى الكثير من الضغوطات من أجل تحسين جودة المنتجات ونوعيتها، ولذلك تسعى المنظمات الى بذل الجهود لتطبيق المفاهيم الإداريـــة الحديثة وكذلك الوصول الى أفضل الممارسات، وفي الوقـــت الحاضـــر تعـــد إدارة المعرفـــة وعملياتها من الموضوعات الأكثر أهمية كونها تعتبر قاعدة التركيز لجهود العديد من الأطراف ذات الاهتمامات ووجهات النظر المختلفة (الغنيم، 2013 : 2).

وفي الآونة الاخيرة، بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها كونها تعتبر تطـــورا فكريـــا فـــي الكثير من المنظمات، حيث أن المعرفة من دون الإدارة لا فائدة منها لانه فـــي الغالـــب تكـــون المعرفة ضمنية وتحتاج الى الكشف والتخطيط والتشخيص والتوليد والتنظيم والنشر وكما أنهـــا تحتاج الى اجراءات التقويم والرقابة وكذلك إجراءات المتابعة لعمليات إدارة المعرفة من أجـــل الحصول على أفضل النتائج وتقديم الخدمات بالصورة المثلى (الأغا و أبو الخير، 2012: 32).

إن إدارة المعرفة من العوامل المهمة في الإنتاج حيث تعتبر من أحد الموارد الأساسية في تكوين الثروة في مجال الاقتصاد وأنها مصدر مهم للميزة التنافسية في الإنتاج. وقد تمت الاشارة الى أن سر نجاح العالم الصناعي هو تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات إذ أنه يتم إعادة تأهيل وتعليم القوى القاملة وتدريبها على إدارة المعرفة من أجل بناء القاعدة المعرفية في المنظمـــات والمؤسسات والعمل على تجميع ونشر المعرفة في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة والمنظمة

والسعي الى امتلاك المعارف الجديدة وتوظيفها بفاعلية من أجل الوصول الى الابداع والتميز في المؤسسات (دروزة، 2008: 103).

ويشار الى انه يتم بناء المعرفة من خلال مجموعة من المعلومات التـــي يـــتم ابتكارهـــا وتطويرها وبناؤها من المعلومات الكامنة في ذهن المتلقي، والتي تصبح قدرات مكونة بشـــكل رأسمالي فكري تستجيب بشكل أو بآخر الى الكثير من المؤثرات الخارجية، والتي مـــن شـــانها تحقيق الأهداف والغايات للمنظمة في حال حسن استخدامها والتعامل معها بشكل جيد (نـــوري، 2011: 8).

مفهوم المعرفة (knowledge concept)

يواجه الباحثون صعوبة في تحديد مفهوم المعرفة لكونها من أصول المنظمة غير الملموســـة ويتكون مفهـــوم المعرفـــة مـــن العديـــد مـــن المكونـــات كالأفكـــار والأنظمـــة والإجـــراءات والمعلومات (Omotayo, 2015: 1)، فيعرف آوديرنو (Odierno, 2012: 4) المعرفة بأنها عبـــارة عن موجودات ليست منظورة للمنظمة وتشتمل على الأسلوب المتميز للإدارة والخبرة الواســـعة والثقافة المتراكمة للمنظمة.

ويعرف كنج (King, 2009: 3) المعرفة بأنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلســـلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثـــم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom، فالمعرفة الفاعلة والسليمة هي أساس الحكمة والإبداع والابتكار.

ويشير بوتلر (Butler, 2006: 1) إلى أن المعرفة هي مزيج من القيم والمعلومات السياقية والخبرات المتراكمة، وبصيرة الخبراء، وتقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبـــرات والمعلومـــات الجديدة، وتعتبر المعرفة متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وجزءاً أساسياً في الإجـــراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد.

كما يعرف كل من أبو فارة وعليان (2010: 8) المعرفة بأنها مجموعة مـــن المهـــارات والحقائق والمعتقدات والخبرات والقيم والمفاهيم والمعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها في حال كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وتستخدم في حل المشكلات التي تواجه المنظمـــة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

وعرف المدلل (2012: 22) المعرفة بأنها الإدراك الصحيح والفهـــم الراقـــي للظـــواهر والحقائق وذلك من خلال الثقافات والقدرات والخبرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسات.

وبين المصري (2015: 61) أن مفهوم المعرفة يرتكز على الفلسفة الإدارية العصرية التي تقوم على إتاحة المعلومات وتوفيرها لجميع الموظفين في المنظمات، والمستفيدين من خارجها، بالإضافة إلى الإستفادة القصوى من الخبرات الفردية الكامنة في عقول الموظفين والمعلومـــات المتوافرة في المنظمة.

كما بين كل من جو ولي وكلاركي (Gao & Li and Clarke, 2008: 5) أن المعرفة هـــي عملية جمع المعلومات وتعلم الطريقة الصحيحة وتعني كذلك إدراك الحقائق إدراكاً تاماً. وأكـــد جو ولي وكلاركي أن المعرفة لا تكتفي بجمع المعلومات بل تتعداها إلى عمليات أخرى كتحليل هذه المعلومات المكتسبة والتعامل معها بطريقة صحيحة وذلك عن طريق توظيفها بشكل جيـــد ليبنى عليها ما هو جديد.

كما أشار المدهون (2014: 32) إلى أن المعرفة هي حالة تفاعل مستمرة بـــين الخبـــرات والمهارات الشخصية العقلية في أذهان الأفراد من ناحية، والمعلومات والشواهد من ناحية أخرى لتحقيق شيئ ذو قيمة.

ويرى الباحث أن هناك العديد من النقاط المشتركة يمكن استنتاجها من خـــلال التعريفـــات السابقة للمعرفة كالتالي:

1. أن المعرفة عنصر ملموس وغير ملموس في الوقت نفسه، فهي من جهـــة تعتبـــر عنصـــراً ملموساً مما يمكن إمتلاكها، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبارها غير ملموسة، وفي هذه الحالـــة تكون غامضة ويصعب إمتلاكها.
2. أن المعرفة تشمل بيانات و معلومات وحقائق وأرقام ومفاهيم.
3. أنه يتم الحصول على المعرفة من خلال استخدام حواس الإنسان وخبراته.
4. أن المعرفة عملية إيجاد علاقات بين هذه البيانات والمعلومات والحقائق والأرقام والمفـــاهيم وربطها بتعميمات أشمل وأعم.
5. أن المعرفة تتجدد وتتطور بناء على المدركات الحسية، وحسب حاجة الإنسان لها.
6. إن الخبرة و القيم والمعتقدات هي القاسم المشترك في التعريفات المذكورة آنفاً.

الرابط بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

(Link between data, information, knowledge and wisdom)

يشير هيكس وداترو وجـــالوب (Hicks & Dattero and Galup, 2007: 5-16) إلـــى أن المعرفة ليست بيانات ولا معلومات ولكنها مرتبطة بهما، ويكمن الاختلاف بين المصـــطلحات فـــي المستوى فقط. وقد أشارت البحوث والدراسات إلى أنه يوجد لدى البعض خلط وتشويش في مفهوم

كل من المعرفة والبيانات والمعلومات، حتى أن الكثيرين يعتقدون أن المعرفة والمعلومات والبيانات هي شيء واحد، حيث أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية المعالجة إلى معلومات، وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم إيجاد معرفة جديدة، تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة، ويتم اتخاذ القرارات من خلالها ومن البيئة المحيط. وفقا لهذا المعنى فإن المعرفة لا تتوقف عند جمع المعلومات وإنما تتعداها إلى استخدامها وكيفية استجابة المستخدم لهذه المعلومات **(**Maguire & Koh, 2007: 37-58**).**

تتميز المعرفة عن المعلومات بأنها ديناميكية تعتمد على الأفراد ضمنيا وظاهريا ويجب إعادة تكوينها وتستلهم معانيها من الأفراد، أما المعلومات فهي ساكنة بصفة عامة، مستقلة عن الأفراد، صريحة ومكتوبة، سهلة الإستنساخ والعرض ولا يوجد لها معنى محدد، فالمعرفة من حيث جوهرها ذات طبيعة ضمنية على عكس المعلومات التي تكون بالضرورة صريحة ومكتوبة وموثقة، وفي كل الأحوال لا يوجد شكل واحد للمعرفة حيث أن المعرفة الضمنية تتحول إلى معرفة مكتوبة بمجرد التفكير بمحاولة صنع المعرفة أو إعادة تكوينها وإنتاجها (ماضي، 2011: 49).

- **الحكمة:** هي تجسد الرشاقة وفهم ما هو صحيح وخطأ، وحقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، والقدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن تكون مرغوباً فيها ويمكن أدائها، والحكمة هي إستخدام المعرفة المعبر عنها في المبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلاقة.

ويرى ماضي (2011) أن البيانات هي أساس المعرفة حيث تتوفر لدى المنظمة أو الأفراد ثم تتحول بعد معالجتها إلى معلومات ذات قيمة، وما أن يمتلك الفرد أو المنظمة المعلومات حتى يصبح يمتلك المعرفة، وعندما يحسن إستخدامها وإستثمارها في أحسن مجالاتها فأنه يصل إلى ما يسمى بالحكمة.

أهمية المعرفة (The Importance of Knowledge):

تعد المعرفة قوة وثروة في آن واحد، حيث أنها تميز القرن الحادي والعشرين بإعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال و قوة العمل، لأنها مورد لا يعاني من مشكلة الندرة، بإعتبارها المورد الوحيد الذي يبنى بالتراكم، ولا يتناقص بالإستخدام، بل على العكس يمكن إستخدامها في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية، ولا تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الإقتصاد

الجديد المعتمد على المعرفة، ونجد أن المعرفة عبارة عن مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد إستكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدميها (العلي وآخرون، 2006: 26).

وتكمن أهمية المعرفة كما ذكرها الزيادات (2008 :20) فيما يلي:

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمة إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تشكل المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- إهتمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.

أنواع المعرفة (Kinds of Knowledge):

تمت الإشارة بانه لا يمكن إقتصار أنواع وأنماط المعرفة على شكل واحد فقط، وقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل الباحثين والمختصين في إدارة المعرفة ومجالاتها، ويعتبر التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة هو ما قدمه ميشيل بولاني عام 1966م، حيث صنف المعرفة إلى صنفين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (Omotayo, 2015: 5).

المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge:(المعرفة الصريحة) وهي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، بالإضافة إلى تلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتهاومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والإتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها (ياسين، 2007: 38)، ومن أمثلتها: التقارير، خطط العمل، الملاحظات والمذكرات، قوائم الزبائن، الرسومات والمخططات، العلامات التجارية، منهجيات العمل (Uriarte, 2008).

المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: وهي المعرفة التي تتعلق بما يمتلكه الفرد من معرفة فنية وإدراكية وسلوكية، ولا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. حيث أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وعندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة عندها تستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز

ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها. الكثير من الناس ليسوا على علم بالمعارف التي بحوزتهم أو قيمتها للآخرين فالمعرفة الضمنية يمكن أن تكون صـــعبة المنال وفي كثير من الأحيان لا تكون معروفة لدى الآخرين (المدلل، 2012: 46).

أما بالنسبة لنوفينس وارمسترونج (Novins and Armstrong, 2001) فيصنف المعرفة إلى: **المعرفة المحلية Local Knowledge** وهذه المعرفة هي معرفة تفصيلية وهي المعرفة يجـــري تبنيها في ظل ظروف محددة، وتعتمد على ظروف مادية وجغرافية، **والمعرفة العالمية Global Knowledge** وهي معرفة عامة، وهذه المعرفة يجري تبنيها علـــى نطـــاق عـــالمي واســـع، وخصوصا في مجالات الأعمال، ولا تقتصر على عمليات محددة أو صناعة محددة، وتختـــرق الحدود الجغرافية.

مصادر المعرفة (Sources of knowledge):

أشار أرسطو قديما إلى الحدس كمصدر للمعرفة، ومصدر المعرفة هو ما يحوي أو يجمـــع المعرفة، فالرشاقة والخبرة والتعلم أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وتقسم مصادر المعرفة كمـــا ذكرها كل من (عليان، 2010: 107؛ زيادات، 2008: 46) إلى قسمين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر الخارجية (External sources):

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مـــع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الإنتساب إلى التجمعات التـــي تســـهل عمليـــة إستنســـاخ المعرفة، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبـــات، والجامعات، ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع، والإنترنت والأنترانت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن، حيث يعمل الأفراد علـــى مختلـــف مســـتوياتهم التنظيمية من خلال أحد أو كل المدركات الحسية السمعية، والبصرية، واللمس، والذوق، والشم على إكتشاف البيانات والحوادث من البيئة، وهناك عدد كبير من المصادر الخارجيـــة التـــي تســـتطيع المؤسسة الحصول منها على المعرفة، مثل متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، والمشاركة في المؤتمرات، وأفلام الفيـــديو، وإقامـــة المشـــاريع، ومراقبـــة الإتجاهات الإجتماعية والتكنولوجية، والتعاون مع المؤسسات الأخرى.

ثانياً: المصادر الداخلية (Internal sources) :

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة، وتشمل المصادر الداخلية خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: التعليم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الإختراع الداخلية، الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، والأفراد عبر الرشاقة والعقل والخبرة والمهارة. وتشتمل المعرفة الضمنية على :خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وإفتراضاتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت ذاته لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة.

مما سبق نرى أنه لا يمكن الإعتماد على مصدر واحد لإكتساب المعرفة بل يجب إستقطابها من جميع الموجودات والمصادر، وبإستخدام كافة الوسائل الممكنة والمتاحة سواء الوثائق أو المصادر البشرية أو التكنولوجية لتحقيق أكبر نفع للمعرفة (ماضي، 2011: 57).

إدارة المعرفة (Knowledge Management) :

ظهرت إدارة المعرفة نتيجة لثورة الإتصالات التي تقوم على الحاسوب، والبرمجيات، بالإضافة إلى العولمة وزيادة حجم السوق، وزيادة حدة المنافسة، وتعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أدت إلى تحقيق أهمية إدارة المعرفة وتعزيز الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وتعد إدارة المعرفة منحى جديد نسبياً وهو من أهم التوجيهات التي أبرزت إهتمام تلك المؤسسات بالعنصر البشري وقد إهتمت به المؤسسات لتحقق أهدافها، ويعد إنشاء المعرفة ونشرها مهمة تحتاج إلى الجهد البشري بالدرجة الأولى والمباشرة، ويسلط هذا البحث الضوء على وظائف إدارة المعرفة وعناصرها الرئيسة، بالإضافة إلى تناوله لأهميتها والأهداف التي يمكن تحقيقها للمؤسسة، ويعرض نبذة عن إدارة المعرفة حيث يبين مفهومها وأسباب ظهورها في عرض تاريخي مختصر(عبد الغفور، 2015: 16).

مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management Concept)

أصبح مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات الأساسية التي تشغل العلماء والباحثين الإداريين المهتمين بمجال إدارة المعرفة، وهو من المصطلحات الحديثة التي تعد نتاج للعلم في مجال الإدارة، ولكن لا يوجد تعريف شامل ومحدد متفق عليه من قبل المتخصصين ويعود ذلك إلى حداثة هذا المفهوم وإرتباطه بتكنولوجيا التي تشهد تطوراً بشكل مستمر (Omotayo, 2015: 2-3).

حيث عرف (رضوان، 2015: 28) مفهوم إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات الإدارية التي تشتمل على عملية التخطيط والتنظيم، والتنسيق للمعرفة المنظمة الضمنية والصريحة لجعلها قابلة للإستخدام والتقييم من أجل تحقيق أهداف المنظمة لتحصيل الخدمة الأفضل للمواطن.

كما عرف عبد الغفور (2015: 19) إدارة المعرفة بأنها التوظيف الأمثل للقدرات الإبداعية والمهارات والخبرات لدى أفراد المعرفة في المنظمة بدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة في إطار التحسين المستمر للمنظمة لتحقيق أهدافها.

وعرف كل من كورنيوان وهليم وهارتونو (Kurniawan, Halim and Hartono, 2016: 8) مفهوم إدارة المعرفة بأنها عملية تشتمل على التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة.

وعرف هيسلوب (Hislop, 2009: 59) إدارة المعرفة بأنها " الجهود المنهجية والمعتمدة التي تقوم بها القوى العاملة في المؤسسة لإدارة المعرفة، من خلال مجموعة واسعة من الوسائل سواء كانت وسائل مباشرة عن طريق إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، بالإضافة إلى الوسائل الغير مباشرة **من** خلال إدارة العمليات الإجتماعية، وإستخدام ثقافة معينة، وهيكلة المنظمات بطرق معينة، وإدارة ممارسات الأفراد.

ومن خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن الإشارة الى أن إدراك المعرفة يعتبر من أهم العناصر التي يجب على المنظمة الاهتمام بها لما لها من أثر كبير وذو فائدة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال توظيف الخبرات والمهارات الابداعية للقوى العاملة ودمجها مع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

نشأة إدارة المعرفة:

قام الفلاسفة بالكتابة في موضوع إدارة المعرفة منذ آلاف السنين، و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل تعتبر جديدة نسبياً، لذلك تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. وقد كتب الكثيرون عن هذه العلاقة، وخاصة منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. وتعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي والتركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاءت من خلال التطورات المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم (العلي وآخرون، 2006: 59).

أسباب ظهور إدارة المعرفة:

من أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة المعرفة عبد الغفور (2015: 21–22) ما يلي:

- تطور قدرة التقنيات الحديثة في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة والتي تفوقت على قدرات العامل في إستيعابها وتحليلها.
- عولمة الإقتصاد حيث تنتقل المعلومات المرتبطة بالإقتصاد بسرعة كبيرة داخل المنظمات من جهة وبين الأقطار من جهة أخرى.
- تنامي دور المعرفة في نجاح المنظمة كونها تعمل على رفع جودة موجــودات المنظمـــة وتخفيض التكلفة.
- نجاح إدارة المعرفة في معالجة عدة مجالات، مثل مجال المنافسة والإبداع والتجديد والتنوع.
- الأنماط الإدارية التقليدية أصبحت غير مناسبة لمواكبة التغير الســريع فــي إحتياجـــات المواطنين.

متطلبات إدارة المعرفة

هناك متطلبات لابد من توفيرها لتحقيق إدارة المعرفة في المنظمة بشكل عام، وفي الجامعات على وجه الخصوص (عليان، 2012؛ عبد الغفور، 2015: 20–21؛ المصـــري، 2015: 70–71) وهي:

- **توفير الموارد البشرية اللازمـة :** تمثل الموارد البشرية أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعهـــا والقيـــام بالبرمجيـــات اللازمة لذات العلاقة. وتعد من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.
- **توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا):** يقصد بالتكنولوجيا الحاسوب والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة وتكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات. **و**أصبح لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تعظيم قدرة المنظمة علـــى خلق معرفة جديدة وخلق بيئة داخلية تشجع التعلم والمعرفة.
- **العامل الثقـافي :** كلما كانت معتقدات الإدارة والعاملين في إتجاه التغيير والتطوير أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بسيولة ويسر **وذلـك** عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس مجتمع مشارك بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية ومجتمعية داعمة للمعرفة.

- **الهيكل التنظيمي:** لابد من هيكل تنظيمي مرن ليستطيع أفراد المعرفة الإبداع والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، ويعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية والإبداعات الكامنة لدى الموظفين بالعمل.

وكما تمت الأشارة الى أن هناك العديد من المتطلبات لإدارة المعرفة وهي كالآتي (Al-Kadi، 11 :2013):

أن تكون قابلة للتطوير:

- **قابلة للتطوير:** يجب أن تكون قادرة على دعم عدد كبير من المستخدمين وأن تمتلك قاعدة بيانات قوية.
- **قابلة للتوسع:** من الضروري ان تكون قابلة للتوسع حسب الحاجة من قبل المنظمة.
- **متوافقة مع معايير الصناعة:** السماح للشركات الوصول للموارد المتوافرة.
- **التعاونية:** على الرغم من أن العديد من الجهود تبدأ مع قسم واحد من بين مجموعة من الأقسام، الا انه من الضروري أن يكون هناك تعاون بين الكادر البشري يمتد الى جميع أقسام المنظمة.
- **المرونة:** يجب أن تكون التكنولوجيا قادرة على التعامل مع اي شكل من اشكال المعرفة بما في ذلك مختلف الموضوعات والهياكل ووسائل الإعلام. وينبغي أن تكون قادرة على التعامل مع النماذج التي لم تحدد بعد.

أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم، كما تعد أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة (ابو فارة وعليان، 2010: 10).

كما تعد إدارة المعرفة مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف الفترات الزمنية، وتسهم بمشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها، وتساعد أيضا في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف (خضير، 2011: 58).

تسعى جميع المنظمات إلى إدامة عملها والبقاء في عالم متغير، لذلك لابد أن تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء، ويشير الباحثون إلى أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في إيجاد بيئة تعاونية وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوافرة وتقاسمها وخلق الفرص وتوليد

معرفة جديدة والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعيا لتحقيق أهـدافها الإستراتيجية (ماضي، 2011: 52).

ويشير عليان (2012: 132–133) إلى أن أهمية إدارة المعرفة تمكن في ما يلي:

- تعزز إدارة المعرفة قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المعتمد علـى الخبـرة والمعرفـة وتحسينه.
- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وتوليد إيرادات جديدة.
- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتـوفير إطـار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تعتبر أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ويرى هيسلوب (Hislop, 2009: 60) أن إدارة المعرفة تقدم فوائد عديدة وهي:

- تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها.
- تعتبر فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفـع موجوداتهـا الداخليـة لتوليـد الإيرادات الجديدة.

وبالإطلاع على ما تم ذكره حول أهمية إدارة المعرفة، فإن لإدارة المعرفة أهمية عظمـى تكمن في تحقيق وإنجاز الأهداف المرجوة في المنظمات من خلال تشجيع القـدرات البشـرية الإبداعية والعمل على التنسيق المنظم في جميع أنحاء المنظمة من أجل رفع مستوى الأداء بين العاملين في المنظمة.

أهداف إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة مهمة من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والجانب المهـم فـي أهداف المعرفة حسب ما يرى (الزيادات، 2008: 96) هو العمق والسـعي لتبنـي التحـولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة، والبراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج السلع والخـدمات البراقة والحلول غير التقليدية. ويكمن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في توفير المعرفة المنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خـلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإسـتراتيجية والتشـغيلية للمنظمة.

وتركز إدارة المعرفة عليان (2012: 170–172) على أسباب المعرفة حيـث أن المعرفـة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، وتعمل على توفير قدرات وإمكانات واسـعة فـي تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قـدراتهم وإمكانـاتهم

وتعمل على توفير الإمكانات والقدرات التنافسية والمميزة، وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الإنسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإستمرارها.

ومن أهداف إدارة المعرفة كما ذكرها كل من (الأكليلي، 2008: 27؛ المصري، 2015: 5؛Mathew, 2008: 68):

- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- توفير بيئة إيجابية تحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
- رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- تحسين عمليات الإتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين.
- خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

مراحل إدارة المعرفة

لم يتوصل الباحثون إلى نظرية واضحة لإدارة المعرفة يمكن أن تقود إلى هيكلية تحليلية واضحة لهذا المفهوم بالرغم من الإهتمام الكبير بإدارة المعرفة وقيمتها الكبيرة بالنسبة لمديري الأعمال، فلا يوجد نموذج موحد ومتفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة (Oluikpe, 2012; Gao, Li and Clarke, 2008).

وقد بين آوموتيو (Omotayo, 2015:11-12) أن إدارة المعرفة تتضمن أربع مراحل رئيسية هي:

1. **توليد المعرفة (Generation of knowledge):** وتشتمل على جميع الأنشطة المتعلقة بإكتشاف المعرفة الجديدة.
2. **حيازة المعرفة (knowledge Capture):** وهي تمثيل المعرفة بأسلوب يسهل عملية نقلها.
3. **نقل المعرفة (Knowledge Transfer):** وهي إرسال المعرفة من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى بهدف إستيعاب المعرفة.
4. **تصنيف المعرفة (Codification Knowledge):** وهي تمثيل المعرفة بأسلوب عملية نقلها.

مجالات إدارة المعرفة:

تركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة كما ذكرها الزيادات (2008: 60) منها:

- إتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع وتحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها.
- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة والبحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية ومراقبتها والسيطرة عليها.

- مسح و تطوير وتعزيز وحماية الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة.
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى الأفراد.

أبعاد إدارة المعرفة (Dimensions of Knowledge management)

أشار فيريري وبلاتي (Ferreira and Pilatti, 2013: 55) الى أن هناك اربعة أبعاد لإدارة المعرفة وهم:

- **العوامل الاستراتيجية ودور الإدارة العليا:** ويتمثل الدور الأساسي للإدارة العليا في تحديد مجالات المعرفة التي يجب أن تستكشفها الشركة وإيجاد رؤى للعمل على المشاريع المبتكرة. وفي هذه البيئة تعتبر القيادة والتنظيم وإدارة القوى العاملة هي المفتاح لأي استراتيجية تنافسية لأنها أصول ومزايا يصعب تقليدها.
- **القيم الثقافية والتنظيمية:** تقود الثقافة والقيم التنظيمية الى خلق الاختلاف والتميز. ويمكن فهم الثقافة التنظيمية على أنها القيم التي تساعد على تفسير الأحداث وتقييم ما هو مناسب وغير مناسب. ويمكن أيضا أن ينظر إلى هذه المعايير والقيم على أنها أنظمة سيطرة قادرة على خلق درجة عالية من الانسجام.
- **الهيكل التنظيمي:** أصبحت المنظمة البيروقراطية الصارمة غير قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة المفروضة على الشركات بسبب نقص الكفاءات. إذ أن هناك العديد من الشركات الحديثة لا تعمل بالنموذج البيروقراطي وهي أكثر ديناميكية وأكثر كثافة في المعرفة مقارنة مع الشركات التي تعتمد على النظام البيروقراطي.

ذكر الزيادات (2008: 67) أن هناك مجموعة من الأبعاد لإدارة المعرفة وهي:

- **البعد الاجتماعي (Social dimension):** ويركز هذا البعد على تأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناع المعرفة وتقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.
- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة (Organizational & Logistical Dimension):** ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصوره فاعلة ويعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها.
- **البعد التكنولوجي Technological Dimension:** ومن أمثلة هذا البعد منتجات الكيان الجماعي البرمجي محركات البحث، وقواعد البيانات، وإدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة.

ومن خلال ما تم استعراضه سابقا حول موضوع أبعاد المعرفة، يرى الباحث أن جميع الأبعاد مهمة ومكمله لبعضها البعض فعلى سبيل المثال البعد التكنولوجي يعتمد على البعد التنظيمي واللوجستيي والبعد التنظيمي واللوجستيي يعتمد على البعد الاجتماعي، لذلك لا بد لإي منظمة ان تهتم بكل بعد على حدا.

وظائف إدارة المعرفة

ذكر آوموتيو **(**Omotayo, 2015:11-12**)** مجموعة من الوظائف تقوم بها إدارة المعرفة في المنظمة كما يلي :

- **بناء نظم المعرفة :** وهو الإشراف على تصميم وتخطيط وتشغيل النظم المحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، إضافة إلى دعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم.
- **الإدارة الإستراتيجية للمعرفة :** وتشمل كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية هدفها تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.
- **إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:** وهو تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.
- **إنتاج المعرفة :** وهو دعم الأنشطة الأساسية للمنظمة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة.

من خلال ما ذكر سابقا يرى الباحث أن وظائف المعرفة والمتمثلة في بناء نظم المعرفة والإدارة الإستراتيجية للمعرفة وإدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية و إنتاج المعرفة ذات قيمة ونفع للمنظمة في حال ما تم تنفيذها بأدق التفاصيل وبدرجة عالية من الدقة والإبداع، حيث ان تنفيذ هذه الوظائف بكفاءة عالية يسهم في تحقيق اهداف المنظمة والوصول بها الى قمة الإبداع.

عناصر إدارة المعرفة:

لتحقيق أهداف إدارة المعرفة لا بد من توافر مجموعة عناصر أساسية، أبرز هذه العناصر كما أوردها عبد الغفور (2015: 37–38) ما يلي:

–**التعلم (Learning)**: وهو عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدامها في إتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، ويساعد التركيز على التعلم المنظمات على تطوير أفرادها بما يؤهلهم بفاعلية في عملية خلق المعرفة.

-**التعاون (Collaboration):** إن إنتشار التعاون يؤثر إيجابياً في عملية خلق المعرفة بـين الأفراد والأقسام والوحدات، ويمثل التعاون المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريـق لمساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.

-**الرسمية (Formalization):** يحتاج خلق المعرفة إلى مستوى عال من المرونـة أثنـاء تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل، والمدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، والسياسات والإجراءات القياسية؛ المرتبطة بعلمية إتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.

-**الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):** وهو القدرة على خلـق المنتجـات، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة المبتكرة من الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، وتلعب المعرفة دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

-**الثقة (Trust):** تعمل الثقة على تسهيل عمليـة التبـادل المفتـوح، الحقيقـي والمـؤثر للمعرفة، وتعني الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك.

-**المركزية (Centralization):** وهي تركيز صلاحيات إتخاذ القرار والرقابة بيـد البيئـة التنظيمية العليا للمنظمة، ويحتاج خلق المعرفة إلى مركزية عالية.

-**تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT Support):** ويمثل مستوى التسـهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، ويـرى كثيـرون أن تكنولوجيـا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

-**الخبرة الواسعة والعميقة (T.shaped skills):** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين فـي المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

وذكر اوماتايو (Omotayo, 2015:4-5) أن عناصر إدارة المعرفة تتمثل في أن:

- المعرفة هي الأفكار، والتفاهم، والدراية العملية التي يمتلكها الناس.
- الناس إذ انهم يعتبرون مصادر المعرفة.
- العمليات والاجراءات يعتبران من عناصر إدارة المعرفة حيث انهما يعملان على توجيـه آلية العمل في المنظمات.
- التكنولوجيا: تعد التكنولوجيا عاملا حاسما وعنصرا أساسيا في خطة إدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة

تظهر عمليات إدارة المعرفة مقدرة المنظمة على السيطرة على المعرفة لديها وحمايتهـا، وذلك من اجل تحفيز العاملين على القيام بعملهم بشكل كفوء وفعال، ولإيجـاد قاعـد بيانـات

يستخدمها العاملين عند الحاجة (Bose, 2003; Liu, Song, Cai,2014). وتقوم المنظمة بانشاء قاعدة بيانات حسب طبيعة عمل المنظمة، وتعمل العمليات والتعليمات في المنظمة على الزيادة في أهمية عمليات إدارة المعرفة (Chen & Fong, 2012;Cohen & Olsen, 2014).

هناك اختلاف واضح في مجال إدارة المعرفة حول عدد عملياتها وترتيبها. ولا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على ذلك. وقد تبين من خلال المسح البحثي لأدبيات إدارة المعرفة التي أتيحت للباحثين أن عمليات إدارة المعرفة تختلف حسب مداخل دراستها، فالمدخل التنظيمي الاجتماعي يؤكد على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، وهو ما يؤكد عليه أيضاً مدخل القيمة المضافة، أما المدخل التقني ومدخل الوثائق فيؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وتخزينها من أجل إعادة استخدامها عند الحاجة إليها، (العلي واخرون، 2006: 36).

وعند استعراض اتجاهات التطور في إدارة المعرفة، تبين أن إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة في العاملين، عن طريق تحسين قدراتهم وتطويرها للوصول إلى معرفة جديدة، من خلال إيجاد بيئة عمل خصبة تساعد على الابتكار والإبداع للوصول إلى أجواء تنافسية تساعد في تميز الأعمال وتطورها بشكل يصعب على الآخرين تقليده وهنا يكمن الجوهر الرئيسي للتطور المستقبلي (ماضي، 2011: 60).

وقد ظهر تباين واختلاف واضحان من قبل المختصين حول تحديد أنشطة عمليات إدارة المعرفة فحسب دراسة ساجيفا (Sajeva, 2006) تبين أن إدارة المعرفة تتكون من العناصر التالية: (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة).

وقد حددت عمليات إدارة المعرفة من قبل عبد الرحمن وتادرس (2014: 568) في ثماني عمليات هي : (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة) وهو ما أقره أيضاً (الزيادات، 2008: 92−107).

وذكر بعض الباحثين منهم (الطحاينة والخالدي، 2015: 573−579؛ محمد، 2010؛ الضويحي، 2009؛ أبو فارة وعليان، 2010) إلى أن مجالات إدارة المعرفة الرئيسية أربعة هي:

- **أولاً: توليد المعرفة:** ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بأنشطة متعددة تسعى لامتلاك المعرفة اللازمة والحصول عليها من مصادرها المتنوعة سواء المصادر التي تحتوي على المعرفة الضمنية أو الصريحة (محمد، 2010).
- **ثانياً: خزن وتنظيم المعرفة :** وتعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وتضم تلك العمليات المعنية بالاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الوصول إليها والبحث عنها استرجاعها بشكل يسير، ففقدان المعلومات والمعرفة من أكثر المخاطر

التي تواجه المنظمات وتؤرق العاملين بها، خاصة تلك التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لأخر، لذا صار لزاماً على هذه المؤسسات والمنظمات – خاصة تلك التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل ويكثر فيها الأشخاص الذين يتركون العمل لسبب أو لآخر – إيجاد الطرق السليمة لخزن المعرفة والاحتفاظ بها (الطحاينة والخالدي، 2015: 573-579).

- **ثالثاً: نقل ومشاركة المعرفة:** والمقصود هنا هو مشاركة و نشر المعلومات والمعرفة وبين أفراد المؤسسة الواحدة بحيث تنشر المعرفة الصريحة بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، في حين توزع المعرفة الضمنية من خلال طرق متنوعة كالحوار والتدريب، أما .والجوهر الأساسي في هذا المجال هو تمكين الشخص الباحث من الوصول للمعرفة المناسبة في الوقت المناسب وبأبسط الصور (الضويحي، 2009).
- **رابعاً: تطبيق المعرفة:** وتعني استغلال المعرفة والمعلومات بأفضل الطرق وأقصرها، واستثمار فرصة وجودها في المؤسسة من أجل توظيفها في حل المعضلات والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، مما يساعد على تحقيق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها هذه المنظمة أو المؤسسة. ويعد هذا المجال قمة الهرم في عملية إدارة المعرفة (أبو فارة وعليان، 2010).

كما حدد كل من (المعاني، 2009؛ عليان، 2010: 402-419؛ راضوان، 2015: 31) أبرز عمليات إدارة المعرفة وهي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة)، وفي مايلي وصف لهذه العمليات:

1. **توليد المعرفة:** هي عبارة عن ايجاد المعرفة أنشاؤها في داخل المنظمة لايجاد مع، وتعبر هذه العملية من أهم عمليات المعرفة، التي يتم من خلالها اكساب العاملين المعرفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (راضوان، 2015: 31).

يرى العديد من الكتاب أن عملية التوليد المعرفة ماهي الا مقدرة العاملين على الابداع داخل المنظمة، ويكون ذلك من خلال قيام العاملين بمشاركة المجموعات الداعمة لتوليد المعرفة جديده، التي يتم استخدامها في التعرف على المشاكل التي تواجه المنظمة والقيام على إيجاد الحلول الجديدة المناسبة بشكل مبدعاً ومبتكراً ومستمراً (عليان، 2010: 196).

وهناك العديد من الأساليب المستخدمة في توليد المعرفة مثل الشراء أو الإبتكار، أو الإكتشاف، أو الإمتصاص، أو الإكتساب، أو الإستحواذ، فهذه العمليات تدل على توليد المعرفة والحصول عليها من خلال عمليات الشراء المباشر، وأما أسلوب الإمتصاص فيدل على مقدرة الأفراد على فهم وإدراك للمعرفة الواضحة، أما أسلوب الإكتساب هو القدرة على الوصول إلى

المعرفة الموجودة في عقول الأفراد المبدعين، والعمل على تحديد المعرفة الموجودة في المنظمة يسمى الابتكار (الزيادات، 2008: 97).

2. **تخزين المعرفة:** هي عبارة عن طريقة يتم من خلالها تنظيم وجمع البيانات المرتبطة بعمليات المنظمة، وذلك بخزنها في قواعد بيانات يمكن للعاملين في المنظمة الوصول إليها بشكل سهل، ويتم خزنها لحمايتها من الضياع، حيث يتم في هذه العملية الحصول المعلومات من العاملين بواسطة تدريبهم على الحوار وتنظيم أفكارهم بحيث تكون في متناول أيدي العاملين في المنظمة، والعمل على حفظ المعرفة الواضحة في دفاتر وسجلات وكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، والعمل على توثيقها بإستخدام وسائل تخزين متطورة (ماضي، 2011: 78).

3. **توزيع المعرفة:** وفي هذه العملية يتم إستخدام وتوزيع المعرفة على العاملين في المنظمة للإستفادة منها عندما يحتاجون إليها للقيام بمهام المنظمة، ويتم ذلك من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والإجراءات بين العاملين في المنظمة من خلال التواصل فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجه المنظمة بطرق إبتكاريه وإبداعية، وتدل هذه العملية على التأكد من وصول المعرفة لأفراد المنظمة المحتاجين لها في الوقت المناسب وإلى أكبر عدد من الموظفين في المنظمة، حيث أصبح الوصول للمعلومة والمشاركة بها بشكل أسهل وأفضل، وذلك نتيجة لإستخدام الوسائل العملية المتقدمة، وتقوم عملية تداول المعلومات والبيانات من خلال التشارك بالعمل والتواصل فيما بين العاملين في المنظمة بالتدريب والمناقشة وجهاً لوجه وتبادل الوثائق واللقاءات الأخوية بين العاملين في المنظمة (Eberhagen, 1999: 37).

وتعتبر عملية توزيع المعرفة هي عبارة عن الأنشطة التي يتشاركها ويتبادلها العاملين في المنظمة في المستويات الهيكلية المختلفة (Selim & Khalil, 2011).

وذكر ياسين (2007) أن نقل المعرفة أو توزيع المعرفة هو مفهوم مترادف ومرافق لمفهوم المشاركة المعرفية بين العاملين في المنظمة، الذي يهدف إلى نقل المعلومات والأفكار التي يمتلكها الأفراد إلى فرد آخر أو إلى جماعة من الأفراد.

وأشار نجم (2008) إلى أن نقل المعرفة وتوزيعها وتقسيمها وظهور بعض المشاكل يحول دون إكمال العملية، ومن أهم المشاكل التي قد تواجه نقل المعرفة الأساليب الإدارية المتصلبة، والصعوبات في نقل المعرفة نفسها، والأشخاص القائمين عل نقل المعرفة، ونقص العلاقات مثل غياب العلاقات الشخصية التي تمنع من نقل المعلومات والمشاركة ببن ا لأفراد.

ويرى بلانيسمي (Palanisamy, 2007) انه يتم تداول المعرفة بين الموظفين من خلال الطرق الرسمية مثل الدورات واللقاءات الرسمية والمؤتمرات بحيث تعمل على نقل وتداول المعرفة بشكل كبير بين العاملين.

4. **تطبيق المعرفة:** ويتم في هذه العملية التنفيذ والإستخدام الحقيقي للمعرفة الموجود في المنظمة التي إكتسبها العاملين (Dalkir, 2005)، ويعتبر تطبيق المعرفة من أهم الأهداف وأبرزها التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويوجد العديد من أحد أهداف إدارة المعرفة و أبرز عملياتها، وتتضمن هذه العملية إستخدام التعابير الخاصة بالمعرفة مثل :الإستخدام، وإعادة الإستخدام، والإنتفاع، والتنفيذ. ويتم تحويل وتنفيذ المعلومات والعمليات من أفكار إلى عمليات على أرض الواقع، والعمل على توجيهها إلى رفع مستوى أداء المنظمة في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، (ماضي، 2011: 65).

ويرى نيلسن (Nielsen, 2006) أن تطبيق المعرفة يعتمد في أداء المنظمة على إستغلال المعرفة الموجودة لدى العاملين من أجل تقديم الخدمة والمنتج المناسب للزبائن بشكل متكامل.

في حين يرى مشايكهي وابدار (Emadzade, Mashayekhi and Abdar, 2012) أن تطبيق إدارة المعرفة يعكس الفائدة من إتخاذ القرارات وحل مشاكل المنظمة والذي ينعكس بشكل إيجابي على القدرة على مواجهة التغيرات البيئية في خارج المنظمة.

ومن أهم الآليات المستخدمة في تطبيق المعرفة مثل أولاً التوجيهات وهي مجموعة من القواعد والتوجيهات والتعليمات التي تساعد على تحويل المعرفة الخاصة بالخبراء إلى العاملين، ثانياً الروتين التنظيمي وهو التخلص من الأشكال التي تمنع العاملين من دمج معارفهم والتواصل والاستفادة من الآخرين، ثالثاً فرق العمل وهي الفرق التي تعمل على المشاركة بالمعرفة، ويتم إستعمالها عندما تكون المهام الصعبة (Palanisamy, 2007).

5. **تكنولوجيا إدارة المعرفة:** تلعب التقنيات الحديثة دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في إنشاء المعرفة أو نقلها أو تداولها أو حفظها أو خزنها، وتهتم تكنولوجيا المعرفة بالطرق و الوسائل والأنماط المستعملة لتحويل مدخلات المعرفة التنظيمية إلى مخرجات تستفيد منها المنظمة، وكما تهتم بأبرز التطورات في تقنيات المعلومات والإتصالات التي تساعد على تطوير إدارة المعرفة وتقدمها، من الأمثلة على هذه التقنيات نظم عمل المعرفة، والأنظمة التي تساعد على تحويل جميع الأجهزة الموجودة في المنظمة إلى أجهزة محوسبة، والأنظمة التي تساعد على إتخاذ القرارات المستندة إلى المعرفة وغيرها، تعتبر الوظيفة التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات مهمه في التمكن من الحصول على المعرفة التي تؤدي دوراً مهماً في تقدم وتطور المنظمة من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، والمساعدة على إتخاذ القرارات المهمة، وتزويد المنظمة بتكنولوجيا معلومات جديدة من

أجل إدارة المعرفة مثل شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، مواقع التصفح، مما يجعـل مـن إدارة المعرفة في المنظمة شيء سهل وسريع (ماضي، 2011: 65−66).

معوقات إدارة المعرفة:

أشار كوكس (Coakes, 2003) إلى أن الدراسات التي أجريت توصـلت إلـى أن هنـاك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، ومن معوقات إدارة المعرفة ما يلي:

- سيطرة الثقافة التي تقيد التشارك في المعرفة.
- الإفتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبـين تعزيـز الـتعلم المنظمي.
- الإفتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية إستخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.

وبدوره يحدد راستوجي (Rastogi, 2000) مجموعة من العوامل التي تقود إلى عدم نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

1. عدم تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
2. إفتقار النظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
3. عدم مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
4. عدم وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

ومن وجهة نظر ثيراوف (Thierauf, 2003) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليـات تصـفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.

أما بالنسبة لسفيبي وليود (Sveiby & Lioyd, 2001) فهو يعتقد أن الكثير من جهـود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

ويشير يوسف (2004) إلى أن هناك مجموعة من المصاعب والمعوقات تصـاحب بناء إدارة المعرفة في منظمة ما أهمها:

- قد يكون التغير المطلوب في الثقافة مؤذيا وبطيئا.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.
- قد يكون الإستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة ضعيفا.

من خلال ما تم ذكره سابقا يرى الباحث أنه لا بد من العمل على القضاء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، حيث انه يتم القضاء على هذه المعوقات من خلال وضع الخطط الملائمة التي تأخذ بعين الإعتبار الكادر الوظيفي وأهداف المنظمة ذاتها والعمل على وضع نظام رقابة من شأنه رصد المعوقات ووضع الحلول المناسبة للتخلص منها.

2.3. رشاقة سلسلة التوريد : Supply Chain Agility

شهد العالم تغيرات واضحة في المجالات التكنولوجية والرقمية بنهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحديث مما فتح أفاقاً جديدة وقدم ميزات وخدمات دفعت الشركات إلى إعادة التفكير في كيفية أداء نشاطاتها وأعمالها (الرفاعي، 2004: 6). وقد قامت الشركات بتقسيم العمليات والوظائف التي يتطلبها المنتج إلى وحدات أعمال تختص بوظائف محددة متكاملة ومتناسقة لتحقيق الميزة التنافسية كما وقامت بربطها من خلال قنوات إتصال فعالة وإستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة مما مكن الشركات من توفير الوقت والتكلفة وزيادة نسبة الأرباح.

من هنا ظهرت فكرة إستخدام سلاسل التزويد التي تقوم بخلق وتنسيق الإتصال الفعال بين الأقسام والعمليات التي يمر بها المنتج بدءاً من تدفق المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي. وتعرف سلاسل التزويد على أنها نظام أو شبكة من الوحدات المهتمة بشكل مباشر بإنتاج الخدمات والسلع وتجميعها وتحويلها وتوزيعها من الموردين إلى الزبائن حسب متطلباتهم (العنزي، 2012).

وقد أشار شاليشالي وأخرون (Shalishali et al، 2009) أن سلاسل التزويد تعرضت – بالرغم من نجاحها الكبير وإستخدامها الواسع من قبل الشركات – للعديد من الضغوطات من قبل الجمعيات والأفراد والحكومات والهيئات البيئية المنادية بأهمية مراعاة الجانب البيئي وذلك لوجود أثار سلبية على البيئة لجميع المراحل التي يمر بها المنتج من خلال سلاسل التزويد ومن أهم هذه الآثار السلبية الأضرار الكبيرة التي تلحقها بالبيئة الطبيعية بسبب إستخدامها للموارد البيئية بشكل مفرط وزيادة نسبة التلوث في الهواء، كما أن التخلص من المخلفات السامة والفضلات أدى إلى حدوث إختلال في البيئة، مما دفع الشركات إلى تزويد سلاسل التزويد العنصر الأخضر وهو ما سمي بمفهوم إدارة سلاسل التزويد والتي تستخدم عادة لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تقليل أثارها على البيئة الطبيعية وتهدف أيضا إلى الحد من النفايات داخل النظام الصناعي للحفاظ على الطاقة ومن هدر المواد الخطرة في البيئة والإعتراف بالأثر البيئي الضار لعمليات سلسلة التزويد داخل المنظمة.

مفهوم سلسلة التوريد (supply chain concept)

تتكون سلسلة التزويد من جميع الأطراف التي تعنى بشكل مباشر أو غير مباشــر فــي ســد حاجات الزبون وتأمين طلباته، ونعني بذلك الشركة والموردين فقط، لكن سلسلة التزويد تعنــى أيضا بعملية النقل والمستودعات وتجار التجزئة والعملاء(الزبائن) أنفسهم. ومــن هنــا يمكــن تعريف سلسلة التزويد بأنها : نظام يتكون من المنظمــات، والنــاس والتكنولوجيــا والنشــاطات والمعلومات والمصادر اللازمة لنقل الخدمات أو المنتجات من المزود إلــى العميــل. و تتضــمن السلسلة عملية تحويل المواد الخام والموارد الطبيعية والمكونات إلى المنتج النهائي الذي يتم تسليمه إلى العميل النهائي .كما أن معظم الأنظمة المتطورة تقوم بإعادة إدخال المنتجات المستخدمة في أي مرحلة من مراحل سلسلة التزويد وتعيد تدويرها داخل النظام (Nagurney, 2006).

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد من المفاهيم الحديثة مفهوماً حــديثاً، وقــد أصــبح مــدار حديث مجتمع الأعمال في الوقت الحاضر، ســواء مــن جانــب مجموعــات المنشــآت الكبيــرة متعددة الجنسية، أو المنشآت الصغيرة فقد أولى هذا المجتمع درجة أهمية كبيرة لسلاسل التوريد في سياق الأزمة المالية العالمية والتنمية الاقتصادية والتي تحتاج إلى التغيير، وقد أعــادت المنشــآت جميعا تركيزها تجاه سلاسل التوريد مرة أخري وقد أكدت العديد من الدراسات على أهميــة إدارة سلسلة التوريد لمواجهة تحديات المنافسة، فهي تمكن أعضاءها من متابعة إنتاج المنتج بدءا مــن الحصول على المواد الأولية من مصادرها إلى حين تسويق المنتج ووصوله إلى العميــل النهــائي (wei and xiag, 2013).

وحسب تعريف مصطفى وديب (2005) فإن إدارة سلسلة التوريد عبارة عن عملية تحقيق للتكامل بين مجموعة من الأنشطة التي تبدأ بالموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي من خــلال تقديم مزيج من الخدمات والمعلومات والسلع من أجل تحقيق قيمة إضافية مــن وجهــة نظــر العملاء.

كما عرف الكنعاني (2009) سلسلة التوريد على أنها " السلسلة التي تشمل التكامــل فــي عمليات الإدارات حتى الوصول إلى المستخدمين النهائيين، سواء أكانت خــدمات أو منتجــات، إضافة إلى المعلومات والتي تعتبر قيمة إضافية للزبائن.

وتعتبر سلسلة التزويد على أنها أكبر من مجرد إشباع طلب بل تشتمل على جميع العمليــات مثل تصميم المنتج وتقديمه والترويج له و إشباع السوق وتدويره (Sharma &Bhat, 2014).

كما أشار فنتازي واخرون (Fantazy et al., 2010) إلى أن سلسلة التزويد هــي الطريقــة التكاملية التي تبدأ بالتخطيط والرقابة للمواد والدعم اللوجستي والخدمات وتدفق المعلومــات مــن

الموردين الى المصنعين أو مقدمي الخدمات الى المستهلك النهائي، وهي تمثل أكثر التغيرات أهمية في مجال ممارسات إدارة الشركات.

وحسب عمر والشيخ (2013: 2) فإن سلسلة التوريد هي شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة المعنية بأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات.

كما أشار يوسف واخرون (Yusuf et al., 2014) أن سلسلة التوريد تبحث في تكامل إجراءات الأعمال من المزود الأصلي للمواد، وحتى المستخدم النهائي للمنتجات المصنعة.

وقد اعتبر الحارس (2013: 36) أن سلسلة التزويد هي شبكة أعمال من بدائل التوزيع والتسهيلات التي تؤدي وظائف تتضمن تجهيز المواد وتحويلها إلى مواد نصف مصنعة "وسيطة " ومنتجات تامة وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء. وتوجد سلاسل التزويد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من شركة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

وعرف ليو واخرون (Liu et al., 2013) سلسلة التزويد بأنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة وتتضمن: التصميم، والتصنيع، وتسليم المنتجات أو الخدمات من خلال قنوات التوزيع.

وكما عرف رفاعي (2009: 22) سلسلة التوريد على أنها تسلسل من المنظمات، والتي تهتم بالتسهيلات والوظائف والأنشطة لتلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، و يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام يتسع نطاقه في كل الطرق إلى حين وصوله إلى العميل النهائي

وعلى الرغم من اختلاف تعريفات سلسلة التزويد ومفرداتها وكلماتها، إلا أن جميع هذه التعريفات تؤكد على أهمية عمليات سلسلة التوريد وضرورة امتلاكها لمجموعة من الكفايات، وبين الباحث أن سلسلة التوريد عبارة عن حزمة من التكامل بين عمليات الشركة بدءاً بالموردين وانتهاءً بالزبائن من أجل تلبية رغبات وحاجات زبائنها الحاليين والمستقبليين بطريقة تميز الشركة عن بقية المنافسين.

أهمية إدارة سلسلة التوريد:

لقد ظهرت أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد مع ظهور الحلول الذي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات في فترة الحرب العالمية الثانية، وبالعمل كفريق فإن مخططي ومديري سلسلة

التوريد وجميع الأعضاء في السلسلة لديهم القدرة على الرقابة على التكلفة وزيادة الإيـــرادات، إضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول، وبالتالي تحقيق رضاء العميل (البرازي، 2012: 20).

فإن البرمجيات اللازمة تتكامل سعياً لتحقيق وضع مثالي على مستوى السلسلة ككل، كما وأنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات السلسلة، ومن الأمثلة على ذلك تزويـــدنا بحزمـــة البرمجيات بالوسائل الأفضل لتوريد السلعة أو الخدمة من المورد إلى العميل مروراً بـــالمنتج، وبذلك فإن تحقيق زيادة في الربح مع تحقيق رغبات العملاء ما هو إلا خلاصة للعمـــل النـــاجح الذي يتحقق من خلال إدارة سلسلة التوريد (عمروالشيخ، 2013: 8).

و تكمن أهمية إدارة سلسلة التوريد في الحاجة الماسة إلى تطبيقها بصورة فاعلة، لـــذلك يرى (Whitten, Green, Zelbst, 2012; Sharma &Bhat, 2014) فهنـــاك عـــدة قضـــايا تـــدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

1- الحاجة الملحة للتجارة الالكترونية.
2- ضرورة تخفيض تكاليف النقل.
3- تعقيد سلاسل التوريد مما يظهر الحاجة الماسة لإدارة فعالة للمخزون.
4- اتساع مدى العولمة وزيادة ضغوط المنافسة.

أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

لقد تبين من خلال ممارسات إدارة سلسلة التوريد أن أبعاد هذه الممارسات تشـــكل بنـــاءاً يجمع بين التطبيقات العملية والنظرية فى سلسلة التوريد، وتتسع أبعاد إدارة سلسلة التوريد حسب مقدار الاستعانة بالمصادر الخارجية والاستفادة منها والمقدرة على تبادل المعلومات، وتقلـــيص الدورة الزمنية، وتكوين شراكة مع الموردين (Gunasekaran et al., 2014).

وقد بين لي واخرون (*Li et al*, 2006) أبعاد ممارسة سلسلة التوريد وهي:

- **التحالفات الاستراتيجية مع الموردين:** وتظهر العلاقات ذات الفترة الزمنية الطويلة بـــين المنظمة ومورديها.
- **الاستعانة بالمصادر الخارجية:** وتشير إلى مجموعة الممارسات المتعلقة بنقـــل وظـــائف وأنشطة العمليات الداخلية للمنظمة إلى منظمة أخرى.
- **مستويات تبادل المعلومات:** وتبين مقدار التدفق المعلوماتي الدقيق والمؤثر عبر أطـــراف سلسلة التوريد.
- **جودة تبادل المعلومات:** وتشير لمقدار كفاية ومصداقية ودقة وتوقيت المعلومات المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد.

- **العلاقات مع العملاء:** وتشير للممارسات التي تستخدم لأغراض إدارة شكاوى العمـــلاء، وبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وتحسين رضا العملاء.

ويرى الباحث أن ابعاد سلسلة التوريد من الأمور الواجب مراعاتها في سلسلة التوريد لما لها من فائدة كبيرة في توضيح طبيعة العلاقات بين العملاء والمنظمات فعندما تؤخذ هذه الأبعاد بعين الاعتبار يتم تطوير العلاقة مع العملاء بشكل أفضل.

مفهوم رشاقة سلاسل التوريد

وهو مفهوم حديث تم إدخاله من قبل الباحثيين من معهد أياكوكـــا فـــي جامعـــة لاهـــي في عام 2009. وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بعد أن تم استعراضه في نظم التصنيع المرنـــة، ومجال التصنيع، (Sarker et al., 2009)، وأصبح الاهتمام متزايداً عليه في المجالات الأكاديمية والتجارية على حد سواء، وفي مجال نظم إدارة المعلومات لسلسة التوريد وهو مفهـــوم جديـــد نسبياً (Braunscheidel and Suresh, 2009).

وعرف ساركر واخرون (Sarker t al., 2009) رشاقة سلسلة التوريد بأنه قـــدرة سلســـلة التوريد وكافة أعضائها على ربط الشبكة وعملياتها بسرعة لمواجهة متطلبات الزبائن المتغيرة ". كما يرى سوافورد واخرون (Swafford et al, 2006) بأن رشاقة سلسلة التوريد عبارة عن قدرة موجهه للخارج يمكن اشتقاقها من المرونة في عمليات سلسلة التوريد.

كما عرف المناصير (2014: 33) رشاقة سلسلة التوريد بأنها "عبارة عن قدرة المنظمـــة للاستجابة لتغيرات السوق برؤية متجددة للعملاء بالاعتماد على مجموعة من الكفايات، والقدرات الواجب توفرها في سلسلة التوريد، كما يعد رشاقة سلسلة التوريد هو مصطلح نادر تدواله فـــي الوقت الحاضر، وبالتالي قد يؤدي إلى الأداء المتفوق على المدى الطويل. كما أن سلسلة التوريد ليست حول القواعد والإجراءات التي يمكن تنفيذها بسهولة، أو تقليدها، بل هي فلسفة معقدة من التنسيق والتكامل بين مختلف الأطراف، والمهام على امتداد سلسة القيمة".

ويعتبر رشاقة سلسلة التوريد من الصفات المهمة والميزات الضرورية لسلاسل التوريـــد، حيث ارتبط رشاقة سلسلة التوريد برشاقة المنظمـــة وقـــدرتها علـــى تحديـــد الاســـتفادة مـــن الموارد الداخلية والخارجية، كما وحظي بالعناية والتركيز في العديد من الدراسات لما له مـــن أهمية (Sharma and Bhat, 2014).

ويرى يوسف واخرون (Yusuf et al., 2014) أن رشاقة سلسلة التوريد عبارة عن القدرات الداخلية التي تمكن المنظمة من الاستجابة لاحتياجات الأسواق المتغيرة بسرعة ومرونـــة، وقـــد

قاموا بتصنيف القدرات الداخلية للمنظمات على النحو التالي: البرمجيات والأجهزة الملموسة، القوى العاملة، التعليم والإدارة المحفزة، وبرمجيات المعلومات والاتصالات.

ويرى الباحث إن رشاقة سلسلة التوريد مصطلح نادر التداول في الوقت الحاضر، ولكنه قد يزيد في جودة الأداء وتفوقه على المدى الطويل. كما تعتبر رشاقة سلسلة التوريد هي فلسفة معقدة تعتمد على التنسيق والتكامل بين جميع الأطراف، والمهام على امتداد سلسلة القيمة، ولا تتمحور حول القواعد والإجراءات التي يمكن تقليدها أو تنفيذها بسهولة.

عوامل رشاقة سلاسل التوريد

هناك العديد من العوامل لرشاقة سلسلة التوريد وهي كالاتي:

1. **رضا العملاء**

عرف رضا العملاء بأنه رد فعل الزبون إلى القيمة التي وردت من شراء أو استخدام لما تم تقديمه من خدمات في السوق. و يمثل رضا الزبون ردة فعل الزبون حول تصوره للقيمة التي حصل عليها نتيجة استخدامه لخدمة أو منتج معين، ويتأثر رضا الزبون بالقيمة المرغوبة (المعيار المثالي) فضلا عن القيمة المدركة من السلع التي تم عرضها في السوق، ويكون الزبائن من جميع أنحاء العالم، الأمر الذي من شأنه تركيز رشاقة سلسلة التوريد على الزبائن من أجل تحسين الأداء (Barve, 2011).

2. **تحسين الجودة**

يشير التعريف المفاهيمي لإدارة الجودة الى الجهود المبذولة من أجل تعزيز الأعمال التجارية من أجل تحقيق التميز الكامل وبالتالي تحقيق رضا الزبائن. وتعتبر عملية تحسين الجودة من العمليات التجارية التي تركز على العملاء وتعمل هذه العملية على ربط المنتج والموزع والعملاء من أجل خفض التكاليف التشغيلية (Mangal, 2013).

3. **تخفيض التكلفة**

تستمر الشركات والمنظمات في خفض التكاليف كوسيلة للحفاظ على استمراريتها وتحقيق أهدافها، ويعتبر خفض التكاليف من العوامل التي تساهم في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات والشركات (Giunipero and Handfield, 2004).

4. **التسليم في الوقت المحدد**

ويشير هذا العامل الى السلع المصنعة وفقا لطلب الزبون والتي يتم تسليمها الى الزبائن في الزمن المحدد، وفي الوقت الحاضر يتم تخزين الطلبات على أجهزة الكمبيوتر مما يؤدي الى تسليم الطلبات في أقرب وقت ممكن وبالتلي زيادة رضا الزبون (Hofmann, 2008).

5. **تقديم المنتجات الجديدة**

يتعين على المنظمات والمؤسسات تقديم المنتجات الجديدة من خلال رشاقة سلسلة التوريد من أجل الوصول الى أهداف الأداء، حيث انه يتم تقديم المنتجات الجديدة من خلال مشاركة المعلومات والتخطيط والتنسيق وتطبيق مقاييس الأداء الدولية، فمن خلال سلسلة التوريد يتم الحصول على المواد الخام من الموارد وتحويلها إلى منتجات (Crippa et al., 2010).

6. **تحسين مستوى الخدمات** من خلال الدعم الذكي تعمل الشركات والمنظمات على خفض التكاليف وتحسين مستوى الخدمات من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ لجميع المشاركين في عمليات التصنيع مثل المصنعين، وداعمي المكونات وداعمي المواد الخام والناقلين (Jendrell, 2016).

مميزات سلسلة التوريد

تتسم سلاسل التوريد بالعديد من المميزات وهي كالآتي:

1. **العلاقات التعاونية:** أصبحت الخدمات اللوجستية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، وتسهم التكنولوجيا في زيادة العلاقات التعاونية حيث أن العلاقات التعاونية تسهم بشكل كبير في زيادة قوة المنظمة أو الشركة، وبالتي زيادة الميزة التنافسية لها (Oliveira et al., 2011).
2. **تكامل العمليات:** يمكن أن يوصف أساس تكامل العمليات من خلال التعاون وتبادل المعلومات والثقة والشراكات والتكنولوجيا المشتركة، وكما أن تكامل العمليات يعرف بالتحول الجذري بعيدا عن إدارة العمليات الوظيفية الفردية (Krishnapriya and Baral, 2014).
3. **تكامل المعلومات:** وتشير الى وصول المعلومات للشركات والمنظمات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب وبأسعار معقولة، ومع مرور الوقت يصبح الحصول على المعلومات أقل تكلفة (Gunasekaran and Ngai, 2004).
4. **حساسية السوق:** وتشتمل حساسية السوق على بعدين وهما قياس الأداء الداخلي وسرعة الاستجابة. وتمت الإشارة الى أن كل مقياس يجب أن يرتبط بشكل مباشر بالمستهلكين في

السوق، وهذا يشير الى ربط العملاء الداخليين والخارجيين الى المستهلكين في نهاية المطاف، وللقيام بذلك، فإنه يتوجب على الشركات والمنظمات رسم خريطة سببية لكل ما يهتم به المستهلك (Christopher, 2001).

أبعاد رشاقة سلسلة التوريد

يشار إلى رشاقة سلسة التوريد بأنها قدرة هيكل ونظام ومعلومات المنظمة وكذلك العمليات اللوجستية والموارد البشرية الخاصة بالمنظمة، وأنها القدرة على التماشي مع التغيرات السريعة المتعلقة بحجم الطلب وتوفير ما هو مناسب للزبون مثل خفض التكلفة وزيادة جودة المنتجات، وقد تمت الإشارة إلى أن هناك اربعة أبعاد لرشاقة سلسلة التوريد وهي كالآتي (Rai et al., 2006):

أولا: حساسية العملاء (سرعة التسليم): ويؤكد هذا البعد على الزبائن والأسواق، ويشتمل هذا البعد على الخدمات اللوجستية والاستجابة السريعة لما يتطلبه السوق والعملاء من خدمات، حيث أصبح رشاقة سلاسل التوريد يعتمد على زيادة الطلب أكثر من التركيز على التوقعات من أجل توصيل الخدمات في الوقت المطلوب بشكل فعال، وتعتمد الشركات بشكل كبير على تقنيات التنبؤ من أجل توقع التصنيع والمقياس الذي يعتمد على البيانات التاريخية نظرا لعدم وجود ردود فعل مباشرة من السوق، ولكن تكامل نظام المعلومات بين المنظمات تمكنهم من الحصول على المعلومات المتعلقة بالطلب وبالتالي تسليم الخدمات والمنتجات بأقصى سرعة ممكنة. وبناءا على ماسبق، فإنه يمكن القول بأن المنظمات في هذه الحالة تكون أكثر عرضة لاكتساب الميزة التنافسية من خلال سرعة التسليم وجودة المنتج، وبذلك فإن رشاقة سلسة التوريد يمكن أن يقاس من خلال استجابتها، وهذا يشير الى سرعة تبادل ونقل الخدمات والمنتجات في الوقت المطلوب وبالتالي الإستجابة السريعة لمتطلبات السوق (Christopher, 2005) .

يرى الباحث أن سرعة التسليم مهمة جدا في المنظمات بحيث تكون الاستجابة سريعة لمتطلبات السوق والعملاء لان هذا يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: تكامل الشبكات: تمت الإشارة إلى أن هناك اعتراف متزايد بأن الشركات بحاجة ماسة الى الشراكة الإستراتيجية مع الأهداف المشتركة من أجل التنافس في الأسواق التنافسية. وبذلك الحفاظ على الميزة التنافسية في السوق. ومن المهم جدا الاستفادة من نقاط القوة وكفاءات الشركاء لتحقيق الإستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وبذلك امكانية الإعتماد بين الشركاء مثل أداء الموردين من حيث سرعة وموثوقية التسليم (Christopher and Towill, 2000).

ثالثاً: تكامل العمليات: ويشار الى هذا البعد بما يعرف باليقضة عبر رشاقة سلسلة التوريد، ويتم التركيز في هذا البعد على الإرادة الذاتية بدلا من التركيز على معـايير ثابتـه، حيـث ان الوحدات الأساسية من المنتجات يمكن التفاوض بخصوصها داخـل رشـاقة سلسـلة التوريـد للمنافسين، ولذلك فإن التحالف بـين مختلـف المـوردين والمصـنعين أمـرا لا مفـر منـه (Somuyiwa, et al., 2011). ويمكن هذا البعد أساليب العمل التعاوني مثل تصـميم المنتجـات والخدمات المشتركة، وبذلك فإنه مع التركيز على الكفاءات الخاصة بالمنظمـة، يوجـد هنـاك احتمال كبير لزيادة تنوع المنتجات وتحسين القدرة على التعامل مع متطلبات العمـلاء. وفـي الوقت نفسه ومع توافر بيانات الطلب الحقيقي، فإن مرونة الشركة تتزايد بشكل كبير وهذا يشير الى زيادة أو تخفيض المنتج بناءا على الطلب. وتعد المرونة من الأبعاد التشغيلية المهمة التـي تسهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للشركة (Martinez and Perez, 2005).

رابعاً: التكامل الافتراضي: ويؤكد هذا البعد بشكل كبير على استفادة الزبائن من رشـاقة سلسلة التوريد، ويمكن الاستفادة من رشاقة سلسلة التوريد فـي تنظـيم المعلومـات الخاصـة بالمنتجات والخدمات وبالتالي تسهيل الوصول الى المعلومات الخاصة بهم (Tippins and Sohi, 2003). ويتيح هذا البعد جمع المعلومات ونشرها بين العملاء والموردين بشكل أكثر فعالية مـن أجل التركيز على تطوير الجودة بشكل كبير، وبالتالي المساهمة في التعلم التنظيمـي. ونظـرا للطبيعة المعقدة والديناميكية لرشاقة إدارة سلسلة التوريد، قدم التعلم التنظيمـي كأحـد الأبعـاد الأساسية لرشاقة سلسلة التوريد (Hult et al., 2000).

يرى جليجور (Gligor, 2013) أن رشاقة سلسلة التوريد لديه خمسة أبعاد: اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، والمرونة؛ والتي تنقسم إلى بعدين هما الأبعاد الذهنية والأبعاد المادية على النحو التالي:

- **الأبعاد الذهنية:** اليقظة، وإمكانية الوصول والحسم.
- **الأبعاد المادية:** السرعة والمرونة.

اليقظة (Vigilance) : هو البعد الأول من أبعاد رشاقة سلسلة التوريد وتعرف بأنها قدرة المنظمات على استكشاف التغيرات السريعة والفرص والتهديدات، وتعمل اليقظـة علـى دمـج واستخلاص المعلومات في المنظمة من مختلف المصادر للكشف عن التغيرات، وبدء التغيرات والمساعدة في تشخيص وتحليل المشاكل ودعم التواصل لاتخاذ الإجراءات الخاصة بالمنظمـة، ومن خلال الاعتماد على بعد اليقظة تكون قاعدة البيانات نشطة، حيث ان المعلومات يتم تحديثها وتحليلها في كل وقت تقريبا، وبذلك فإن بعد اليقظة يقدم قدرات الاحساس والاستجابة للمعلومات

وكما أن هذا االبعد يهدف الى توفير آليات فعالة ومصممة من الخطط الاستراتيجية والتشــغيلية (Houghton et al., 2004).

إمكانيـة الوصول (Accessibility) : هو البعد الثاني من أبعاد رشــاقة سلســلة التوريــد وتعرف بأنها قدرة الشركات على استيراد البيانات ذات الصلة، ويعتبر هذا البعد مــن الأبعــاد الحيوية للمنظمة والتي من شأنها توفير المعلومات باقصى سرعة ممكنة من أجل تنسيق وتنفيــذ الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. ومن خلال امكانية الوصول تزداد مهــارات العــاملين فــي المنظمة حيث أنهم يصبحوا قادرين على تذكر المعلومات الخاصة بالخصم الأمر الذي من شأنه زيادة الميزة التنافسية في المنظمة، وتهتم الشركات بسرعة الوصول الى المعلومات مــن أجــل اتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة، وتمت الإشارة الى أن سرعة الوصول الى المعلومات تعتبــر من الشروط الأساسية الواجب توافرها في رشاقة سلسلة التوريد، فالعاملين في المنظمات يكونوا بحاجة ماسة الى معرفة الوقت المناسب لتبادل الطلب (Gligor et al., 2013).

الحسم (decisiveness) : هو البعد الثالث من أبعاد رشاقة سلسلة التوريد وتعرف بأنهــا قدرة الشركات على اتخاذ القرارات الحاسمة، وتهدف هذه القرارات الى تقييم الأداء لكــل مــن المنظمة والعاملين فيها، وتمت الإشارة الى أن اتخاذ القرارات الحاسمة يكون في الغالــب فــي الأمور المعقدة حيث أن عملية اتخاذ القرارات تصبح أكثر أهمية، ففي عالم الأعمــال لا يكفــي للشركات بان تكون قادرة بشكل كبير على كشف التغيرات والوصول الى المعلومــات، وانمــا يتوجب على الشركات أخذ القرارات الحاسمة التي من شأنها المضي قدما بالشركات والمنظمات (Grötsch et al., 2013).

السرعة (speed) : هو البعد الرابع من أبعاد رشاقة سلسلة التوريد وتعرف بأنها القــدرة على تطبيق القرارات بسرعة، حيث ان عملية اتخاذ القرارات غير كافية للمضي قدما بالمنظمة، إذ أنه لا بد من سرعة تنفيذ هذه القرارات من أجل المضي قدما بالمنظمة أو الشــركة. تســهم سرعة اتخاذ القرارات في سرعة انجاز اعمال المنظمة أو الشركة، وتمت الإشارة الى أن بعــد السرعة يعتبر من أساسيات رشاقة سلسلة التوريد التي من شانها زيادة الميزة التنافسية للشركات والمنظمات في الأسواق (Gupta, 2013).

يرى الباحث انه لا بد من السرعة في تنفيذ القرارات، إذ ان البطء يعمــل علــى زيــادة معدلات الكسل عند الموظفين وبالتالي عدم القدرة على انجاز الأهداف المرجوة من المنظمة.

المرونـة (Flexibility) : هو البعد الخامس من أبعاد رشاقة سلسلة التوريد وتعرف بأنهــا القدرة على تغيير مجموعة من التكتيكات والعمليات في نطاق العمل المطلوب والتي من شــأنها

تنفيذ الإستراتيجيات والقرارات الخاصة بالمنظمة، وتعتبر المرونة من الأبعاد التي تهدف الـــى زيادة قدرة الشركة أو المنظمة على التكيف مع التكتيكات والعمليات الخاصة بالمنظمة، وتسمح المرونة بزيادة أو خفض الانتاج الكلي بفعالية بشكل يتعلق بطلبات الزبون، وكما تهدف المرونة في رشاقة سلسلة التوريد الى زيادة ارتفاع الطلب من خلال منع مســـتويات التخـــزين العاليـــة (Gosling et al., 2009).

3.3. الأولويات التنافســـــــية (Competitive Priorities)

خلال العديد من الأعوام السابقة، شهد العالم منافسة شديدة بين الشركات من خلال العديد من الطرق والوسائل من غير الأخذ بعين الاعتبار الآثار والأضرار الســلبية المترتبـــة علـــى البيئة، ويعود السبب في ذلك الى عدم وجود القوانين والأنظمة الصارمة التي تقلل من تجـــاوز الشركات للأهمية البيئية، وساهم ضعف الوعي البيئي للمستهلك من زيادة المشاكل البيئية التـــي تشتمل على حرمان الأجيال المستقبلية من الاستفادة من الموارد البيئيـــة و اســـتنزاف المـــوارد الطبيعية، حيث اصبح هذا الموضوع من أحد أهم الموضوعات الخطرة التي تهدد المجتمعـــات والبيئة العالمية (Wang, 2014: 33). وباعتبار الأردن جزءاً صغيرا من هذا العالم يتميز ببيئة طبيعية تشتمل على الكثير من الأملاح والمعادن الهامة والتي تحتوي على (الحجر الزيتي، الغاز الطبيعي، الاملاح الطبيعية، الفوسفات، البوتاس) أصبحت تعد كسادس أكبر منتج وثاني أكبـــر مصدر للفوسفات في العالم (Awwad et al., 2013: 70). وكما أنها تعد من أحد أهم المناطق التي تشتمل على الكثير من الاستثمارات في قطاع الصناعات الاستخراجية فـــي الشـــرق الأوســـط، ويعتبر هذا القطاع حساس جدا بسبب اعتماده على المواد الخام من البيئة الطبيعية بشكل مباشر، إذ تعرف الصناعات الاستخراجية بالصناعات التي تنطوي عملياتها على الأنشطة المختلفة التي من شأنها استخراج المواد الخام من البيئة الطبيعية بشكل مباشر مثل الركام والمعادن والـــنفط ومن ثم تجهيزها لكي يستفيد المستهلكين منها، الأمر الذي جعل من الصعب علـــى المنظمـــات التجارية تلبية جميع الخدمات بنفس الوقت، وبالتالى فإنه من الضروري تحديـــد الأولوىـــات التنافسىة التي من الواجب استخدامها للاستجابة للسوق. وهناك أربعة أولويات تنافســـية كمـــا أشارت الدراسات السابقة وهي المرونة و وقت التسليم والجودة والتكلفة المنخفضة (Sigam & Garcia, 2012).

وظهرت فيما بعد المرونة كأحد الأولويات التنافسية نتيجة لتنوع رغبات وحاجات العملاء، ومن أجل تحقيق مركز تنافسي قوي للمنظمة فإنه لا بد من أن تكون هذه المنظمة قـــادرة علـــى تقديم الخدمات والمنتجات المتنوعة لكي تلبي رغبات وحاجات العملاء المتنوعة، وبالاضافة لما

سبق، فإن التغيرات الغير متنبأ بها وغير المسبوقة في بيئة العمل تسهم في خلق درجة عالية من التغير بالطلب، الامر الذي يشير الى اهمية وضرورة احتواء عمليات الانتاج في المنظمات على المرونة من أجل الحد من الخسائر الناجمة عن تصنيع المنتجات التي لا تتوافق مع الرغبات والحاجات الجديدة للعملاء. ونتيجة لذلك فكرت المنظمات ملياً بالدفع بالأولويات التنافسية وتحديد هذه الأولويات لكي تتبعها المنظمة في بناء مركز تنافسي قوي (قصراوي، 2015: 31).

والتكلفة المنخفضة مهمة جدا في تحقيق مركز تنافسي للمنظمة وبالتالي زيادة ويرى الباحث أن الأربعة أولويات تنافسية والمتمثلة في المرونة و وقت التسليم والجودة قدرة المنظمة على تلبية رغبات العملاء المتمثلة في تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية بالاضافة الى زيادة رضا العملاء.

مفهوم القدرة التنافسية (Competitveness) :

يصعب في كثير من الأحيان تحديد مفهوم القدرة التنافسية كمحدد لنشاط فكري وانساني ذو أبعاد واتجاهات متعددة، حيث أن القدرة التنافسية تعد من أكثر الأنشطة الإنسانية تأثيرا على المضمون التسويقي والتنافسي، وقد تناولت العديد من الأبحاث والكتب تعريف القدرة التنافسية من جوانب عدة، وفيما يلي بعض لهذه التعريفات تبعا للتسلسل الزمني:

فقد عرف ستيفنسو (Stevenso, 2007) القدرة التنافسية بأنها العملية التي تهدف إلى تلبية رغبة واحتياجات العملاء وبالتالي اقتناء الخدمة والسلعة من قبل العميل.

وكما عرف سالم وآخرون (2011)، القدرة التنافسية بأنها القدرة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء، حيث أن العملاء يعتبرون من العناصر الأساسية في السوق فإرضاؤهم يعد من أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وبناءا على ما سبق فإن القدرة التنافسية تشير الى تقديم العديد من المنتجات المتميزة عما يقدمة المنافسون في السوق والعمل على ارضاء العملاء بشكل مختلف عنهم، ومن خلال وضع استراتيجية للتنافس قائمة على نتائج التحليل للبيئة المحيطة بها تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية.

وعرف (Wheelen & Hunger, 2012) القدرة التنافسية بأنها مجموعة خصائص تتميز فيها المنظمة عن المنافسين الآخرين، ويكون هذا التميز من خلال شعور المستهلك أن الخدمة أو المنتج المقدم من قبل المنظمة ذو قيمة كبيرة مقارنة مع ما تقدمة المؤسسات الأخرى وذلك عن طريق توفير الكثير من الخدمات والفوائد وتخفيض الأسعار.

وكما تم تعريفها بأنها قدرة المؤسسة على خلق علامة مميزة لها من خلال الاعتماد على الابتكار والمعرفة التي من شانها تقديم منتج أو خدمة لا تستطيع العديد من المؤسسات تقـديمها وكذلك تقليد هذه العمليات (Calderon, 2013).

ويرى الباحث من خلال استعراض تعريفات الميزة التنافسية في العديـد مـن الكتـب والدراسات ما يلي :

- نوهت العديد من المصادر إلى أن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على التقـدم عـن المؤسسات الأخرى بالجودة أو السعر، إذ انه من الممكن أن تأخذ أسعار أقل مقارنة مـع أسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو انه من الممكن تقديم السلع بجودة أعلى مقارنة مـع جودة سلع المنافسين بأسعار مماثلة (قصراوي، 2015: 31).
- وكما نوهت المصادر الى أن القدرة التنافسية عبارة عن العديد من الأنشـطة والعمليـات التي من شانها تميز وتقدم المؤسس (Wheelen & Hunger, 2012).
- البقاء والاستمرار في السوق من أحد فوائد التنافسية للمنظمة.
- من خلال استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لها بأفضل صورها تحاول العديـد مـن المنظمات خلق قدرة تنافسية خاصة بها.
- من خلال القدرة التنافسية للمنظمة فإنه من الممكن التغلب على التهديدات الخارجية التـي تتعرض لها.
- وبناءاً على ما سبق يعرف الباحث القدرة التنافسية بأنها العديد من العمليات والإجـراءات التي تقوم بها المنظمة من خلال استغلال الإمكانيات والمعرفة المتوفرة لديها مـن أجـل انتاج منتج لا مثيل له ويصعب تقليده من قبل المنافسين.
- في عصرنا الحالي يرى الباحث أن المنظمات تحاول امتلاك أكبر قدر ممكن من المعرفة الابتكارية بالاعتماد على تدريب الموارد البشرية على الابداع والابتكار؛ لذلك فإن التطور التقني والتقدم العلمي الذي تم تحقيقه في المجالات المختلفـة يتطلـب مـن المنظمـات والشركات النظر للأمور من مختلف المناظير بطريقة متجددة من بـين هـذه المنـاظير تشجيع الابداع وتوليد الأفكار المستحدثة.

أهمية القدرة التنافسية (The importance of Competitveness) :

تتضح أهمية القدرة التنافسية من خلال زيادة قدرة المنظمة على امتلاك حصـة سـوقية كبيرة جدا والحفاظ عليها في ظل هذه المنافسة والانفتاح الشديد بين عدة منظمات، وتعتبر القدرة التنافسية جوهر الاستراتيجية التسويقة في حال كانت أرباح الشركة أكثر من كلفتها، حيـث أن

القدرة تسهم بشكل كبير في انجاز الحصة السوقية والعمل بشكل جاد علـــى تطــوير الخـــدمات والسلع الجديدة (Ketels, 2016:7) وايجاد أسواق جديدة متخصصة بالاضافة الى البحـــث عـــن أماكن توزيع جديدة للمنتجات التي تم انتاجها، والبحث عن تكنولوجيا جديدة تسهم فـــي خفــض منتجات وسلع المنظمة، والكشف عن المواد الخام والمواد البديلة عنها، وفـــي ظــل الانفتـــاح العالمي والتطورات التكنولوجية التي جعلت العالم كقرية صغيرة أصبح من الضروري وجـــود ميزة تنافسية من أجل الاستمرارية في الأســـواق (جبـــران واخـــرون،2008؛ عبـــد اللطيـــف واخرون، 2014).

مفهوم الأولويات التنافسية: (Competitive Priorities concept)

تعد الأولويات التنافسية من أحد العناصر الاستراتيجية المهمة التي تؤثر بشكل كبير فـــي اغتنام البيئة المتعلقة بالمنظمات، وأنها من أهم العناصر التي تساعد في تحقيق ارباح المنظمـــة بشكل مستمر مقارنة مع المنافسن الاخرين، إذ تعرف التنافسية بأنها المصدر الأساســـي الـــذي يثبت وجود المنظمة وتطورها من خلال زيادة الأرباح الإقتصادية بسبب تميز المنظمـــة عـــن المنافسين الآخرين في العديد من المجالات مثل التكلفة والمنتج والسعر ونتيجة لذلك التركيز على الإنتاج (علي، 2015: 27).

تتبين قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجيات من خلال القدرة التنافسية، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في جعل المنظمة أفضل من غيرها في أداء نفس النشاط وكذلك الأولوية التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال استغلال الموارد التنظيمية والمالية والتسويقية والمادية التـــي مـــن شأنها تنفيذ إستراتيجيات التنافس(أبو بكر، 2009).

ومن منظور سوق المنتج فإن الأولوية التنافسية تعرف بأنها حصول المنظمة على مركز تنافسي متقدم مقارنة مع غيرها من المؤسسات بالاعتماد على صياغة الاستراتيجيات وتطبيقهـــا من أجل وضعها في مركز تنافسي أفضل مقارنة مع المنظمات العاملة في نفس النشاط. وهـــذا يشير الى قدرة الشركة على تقديم وانتاج المنتجات (خدمات أو سلع) الى الزبائن بشكل أفضـــل مقارنة مع ما يقدمه المنافسون بالاعتماد على استغلال الموارد الفكريـــة والبشـــرية والماديـــة للمنظمة، إذ أنها تتعلق بالتكنولوجيا والجودة والقدرة على خفض الكفاءة التسويقية أو التكلفة أو التوقيت المتعلق في إغتنام الفرص وضع في السوق (Liu, 2013).

ووضح القصراوي (2015: 27) أن الأولويات التنافســـية عبـــارة عـــن مجموعـــة مـــن الإجراءات المستخدمة في المنظمة من أجل بناء مركز تنافسي لها في السوق لمواكبة التغيرات

الحاصلة في بيئة العمل، وتتكون الأولويات التنافسية من أربعة أبعاد وهي المرونـــة وســـرعة التسليم والتكفلة المنخفضة.

تعرف الأولوية التنافسية بالقدرة التنافسية العالية في المنظمة مقارنة مـــع غيرهـــا مـــن المنظمات، حيث انها تشير الى تقليل أثر التهديدات و إستغلال الفرص الخارجية. وبالاعتمـــاد على عملية بناءه فإنه يتم تحديد درجة جاذبية القطاعات، والقدرة على الدفاع ضد القوى التنافسية الأخرى، والبحث عن موقع في الصناعة، حيث أنه لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة تحتوي على العديد من الأهداف والأساليب الضرورية لتحقيـــق الأهـــداف المرجـــوه مـــن المنظمـــة (Porter, 2006).

وكما أشار كيم (kim, 2013) أنه من الممكن اعتبار الأولويات التنافسية من احد عمليات التوافق بين ما تقوم به المنظمة من أنشطة وتكيف مع البيئة، وهي مهمة جدا فـــي خلـــق بيئـــة تنافسية من الصعب جدا تقليدها، وأنها تعمل على تميز المؤسسة وتفردها، وأنها تعكـــس قيمـــة لعملائها بالاعتماد على ما هو مميز عن المنافسون الآخرين.

ويوضح السلمي (2011) أنه من الممكن تأدية وتمثيل الأولوية التنافسية من خلال الموارد التقنية المميزة والمهارات التي من شأنها اتاحة الفرصة للمنظمة انتاج الكثيـــر مـــن المنـــافع للمستهلكين وبشكل أفضل مما يقدمة المنافسون الاخرين حيث أن ما يقدمونه من منتجات هو ما يميزهم. ومن خلال ما يتم تقديمه من منتجات مميزه عن المنظمات الأخـــرى تنبـــع الأولويـــة التنافسية.

وأشار علي (2015: 29) ان نتاج سعي المنظمة وقدرتها على التطوير والابتكار وايجـــاد البديل واكتشاف ما هو جديد يؤدي الى ظهور ما يعرف بالأولويات التنافســـية. ويشـــار الـــى الأهمية العظمى للأولية التنافسية كونها من أهم المتطلبات التي مـــن الواجـــب توافرهـــا فـــي قطاع الأعمال في المراحل المستقبلة للمنظمة، ويمكن انجاز وتحقيق الأولويات التنافسية في حال اختلاف المنتج عما يقدمة الاخرون من منتجات والاعتماد على استخدام اســـتراتيجية التمـــايز، ومن خلال تحقيق الأرباح فإن النجاح يتحقق للمنظمة بسبب قدرتها العالية على حماية التمايز من التقليد لضمان استمرارية النجاح.

وأشار ماكميلان وماهان (Macmillan & Mahan, 2011) الى أن الأولوية التنافسية تعرف بأنها النظام المتكامل المتميز بمنتجاته وخدماته التي تميزه عن المنافسين الآخـــرين، حيـــث أن الزبون يجد ما يناسبه من قيمة من خلال الأولوية التنافسية، فالزبون يقبل على السلع والمنتجات

التي تشبع احتياجاته. وكما تمت الإشارة الى أنه من خلال الأولوية التنافسية يحقق للزبون المنفعة المثلى مقارنة مع ما تنتجه المنظمات والمؤسسات الأخرى.

أبعاد الأولويات التنافسية (The Dimensions of competitive priorities) :

تهتم المنظمة بشكل كبير بتحقيق الأولوية التنافسية بالإعتماد على تحقيق الرغبات والحاجات للمنظمة، أو بتحقيق ما يتمنى الزبون الوصول اليه من قيمه من خلال شراءه لأحد المنتجات. وتقوم المنظمات بتحويل الحاجات الى قابليات أو مجالات مستهدفة تدعى الأبعاد التنافسية، الأمر الذي يتطلب من المنظمة إختيار الأبعاد التنافسية المناسبة لها في حال تقديم الخدمات والمنتجات التي تلبي حاجات الطلب في السوق من أجل تحقيق الأولويات التنافسية في السوق (علي، 2015: 30)، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أولاً: التكلفة المنخفضة : (low cost)

تعتبر التكلفة المنخفضة من أهم الأولويات التنافسية التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها، لما لها من فائدة كبيره في بناء مركز تنافسي في السوق، إذ ان العديد من المنظمات تسعى الى انتاج الكثير من المنتجات وبيعها بسعر قليل مقارنة مع المنافسين الاخرين بهدف تحقيق الحصة السوقية بشكل أكبر، وبالتالي زيادة الأرباح للمنظمة (القصراوي، 2015: 18).

وأشار اللامي (2008) الى أنه في كل صناعة يوجد تقريبا جزءا من السوق، إذ يقوم الزبائن بالتوجه الى شراء السلع ذات السعر القليل، ومن أجل التنافس في الأسواق فإنه يتطلب من المنظمات أو الشركات انتاج السلع بأقل سعر ممكن، ويشار الى أن هذا لا يضمن النجاح والربحية للمنظمة بشكل دائم وقد يكون هذا سبباً لإفلاس الشركة لعدم قدرتها على المنافسة في السوق مثلما حدث لشركة (K.mart)، حيث أنها لم تقدر على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة فأعلنت إفلاسها عام(2002). ومن أجل الإستمرارية في السوق فإنه يتوجب على الشركة أن تقوم بالتمايز بطرق مختلفة بعيدا عن الكلفة المنخفضة (Russell and Millar, 2014: 73).

وأوضح برهان (2015: 25) أن التكلفة المنخفضة تعد من الأولويات التنافسية، وأن هذه الأولوية لا تعد من الركائز المهمة لنجاح المنظمة التجارية وتطورها، حيث أن أهمية جودة المنتج والسلع تفوق أهمية السعر بالنسبة للمستهلك، حيث أن المستهلكين يسعون الى تحسين وضعهم بعيداً عن التكلفة.

ويشير كل من (الموسوي، 2008؛ Naqshbandi & Idris, 2012) الى أن أولوىة التكلفة المنخفضة تعرف بالقدرة على إنتاج وتوزىع الخدمات و المنتجات بأقل تكلفة ممكنة، الأمر الذي

يشير الى تفوقها الكلفي على المنافسين، في حين عرفها (الشعباني، 2010) بأنها عملية تقديم السلع والمنتجات بسعر قليل مقارنة مع المنافسين الآخرين الأمر الذي من شأنه رفـع مسـتوى حصة الشركة في السوق. ويتطلب التنافس على أساس التكلفة الإهتمام بتقليل كـل عناصـر الكلفة المشتملة على تكاليف ومواد صناعية وأجور من أجل تخفيض الوحدة الواحدة من الخدمة أو المنتج (Phusavat and Kanchana, 2007).

وأوضح علي (2015: 36) الى أن تقليل التكلفة يشير الى قدرة المنظمـة علـى تصـميم وتصنيع المنتجات بأقل الأسعار مقارنة مع المنافسين الآخرين لكي تحقق أرباح كبيره، حيث أن التكلفة المنخفضة تزيد من معدلات البيع بأسعار تنافسية.

ويعتمد هذا البعد على تقليل كلفة مدخلات الإنتـاج مقارنـة مـع المنافسـين الآخـرين (Zhao et al. 2002). ويسعى هذا البعد الى تخفيض التكاليف لأي صـناعة، ويمكـن تخفـيض التكلفة الكلية من خلال التصنيع بالإعتماد على الموارد الأوليـة الرخيصـة، والـتخلص مـن الوسطاء، وتوزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو الإعتماد على منافذ التوزيع التي تمتلكها المؤسسة، أو الإعتماد على إستخدام العديد من طرق الإنتاج والبيع التي من شـأنها تخفيض التكلفة، أو الإعتماد على إستخدام الأجهزة التكنولوجية للتقليل من إستخدام القوى العاملة في المؤسسة (Kotler & Keller, 2009).

وأشار الموسوي (2008) أن المنظمات يكون لها اليد العليا في السوق في حـال قـدرتها على السيطرة على التكاليف وجعلها في أدنى نسبها مقارنة مع المنافسين الآخرين في الصناعة. ولكن لا تكفي أولوية التكلفة المنخفضة وحدها في الأسواق التـي يتواجـد فيهـا الكثيـر مـن المنافسين، الأمر الذي يشير الى ضرورة إتباع العديد من الأولويات الأخرى مثل الجودة لضمان الإستمرارية والنمو.

وأكد الجاسمي (2007) إلى أنه من الضروري للمنظمات التي تعتمد على تخفيض التكلفة كأولوية تنافسية القيام بتحليل هيكل الكلفة ومحاولة تخفيض تكلفة العمل المتوقعه، وليست فقـط تكلفة العمل المباشرة. إذ أن التكلفة المنخفضة تقوم بمنح المنظمة الميزة التنافسية علـى المـدى القصير حيث أنه من الصعب إستمرارها على المدى البعيد في حال عـدم مرافقتهـا لأي مـن الميزات التنافسية الأخرى مثل الجودة وسرعة التسليم والمرونة (Dangayach and Deshmukh, 2003).

وأورد خليل (2013) أن هناك عدة شروط يجب توافرها لتحقيق تكلفة أقل للمنتج مقارنـة مع المنافسين الآخرين وهي كالتالي:

- نوعية السلعة المراد تقديمها من قبل المنظمة.
- مرونة السعر، فجودة المنتج مع مرونة التخفيض تؤدي الى زيادة إستهلاك السلع.
- قلة عدد الطرق لتمييز المنتج.
- الكفاءة العالية لمعدات الإنتاج.

ثانياً: أولوية الجودة (Quality priority) :

تعتبر الجودة من الأولويات التنافسية وتأتي في المرحلة الثانية بعد أولوية خفض التكلفة، حيث تلجأ المنظمة الى هذه الأولوية عندما ترتفع المنافسة السعرية في السوق الى درجة يصعب فيها الإستمرار في أولوية خفض التكلفة حيث أن الإستمرارية في هذه الأولوية يؤدي الى الخسارة (القصراوي، 2015: 19)، وتعتبر الجودة من العوامل الرئيسة لنجاح المنظمة أو الشركة بسبب قدرتها على إستغلال الموارد وزيادة الموقع التنافسي في السوق، وتشير الجودة الى جودة العمليات والمخرجات الواجب توافرها في الخصائص والصفات الموجودة في المنتج وتتناسب مع متطلبات الزبائن، وتمنح القوة التنافسية الجودة للمنتجات لفائدتها الكبيرة للزبائن فهي ترتبط مع رغباتهم وحاجاتهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل (درويش، 2007).

وتعتبر الجودة من أحد الأولويات التنافسية حيث تركز المنظمات على جودة الخدمات والمنتجات والتي بالتالي تؤدي الى رضا العملاء، وتعمل الجودة على تلبية التوقعات من خلال تصميم المنتج بالإضافة الى جودة الخدمة ذاتها، وتسعى العديد من المنظمات الى تحقيق الجودة العالية للخدمات والمنتجات وزيادة المنافسة في سوق العمل المستمر (Diab, 2014: 141). إن إستخدام الجودة كأداة للمنافسة يتطلب من المنظمات أن تنظر في الجودة كمدخل لتلبية العملاء، وليس فقط كوسيلة لحل المشاكل وخفض التكاليف. يمكن لأي منظمة أن تحقق حصة أكبر في السوق وإرتفاع معدل العائد على الإستثمار، وتحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى السيطرة على أسعار الخدمات المقدمة من خلال توفير جودة عالية (Dranove et al., 1998: 37).

وتعتبر جودة المخرجات من أهم الطرق والأساليب التي تستخدمها المنظمة لجذب العميل، ويتم ضمان الجودة من خلال توفير العديد من الخصائص الزمنية والتقنية والتكنولوجية بالإضافة الى المصداقية العالية التي تحقق صلاحية المنتج للإستعمال من قبل المستهلكين، ويمكن للمنظمة أن تقيس الجودة من خلال قدرتها على تقديم المنتجات الفريدة والمتميزة أو من خلال تفرد المنتج بقيمة مميزة من وجهة نظر الزبائن، وتتمثل هذه القيمة بالصفات الخاصة بالمنتج وخدمات ما بعد البيع، ومن خلال قدرة المنظمة على حيازة الخصائص الفريدة والمميزة للمنتج تتميز المنظمة عن غيرها من المنافسين (الزعانين، 2010).

ويعتبر مفهوم الجوده أكثر شمولاً من وجهة نظر العملاء، حيـــث أن العمـــلاء يهتمـــون بالجودة من جانبين، الجانب الأول هو الخدمة المقدمة والملموسة وأساس المنتج من حيث سهولة الإستخدام والسلامة والإستمرارية، في حين يشير الجانب الثاني الى إهتمام العملاء بالجودة مـــن حيث الإستمرارية بدعم المنتج وهو ما يشار اليه بخدمة ما بعد البيع (الغصين، 2014: 84).

وهناك مفهومين للجوده يرتبط كل منهما بالآخر إرتباطا وثيقا. يركز المفهوم الأول علـــى المنتج سواء كان خدمة أوسلعة، في حين يركز المفهوم الثاني على الزبائن ونتيجة لذلك ظهرت العديد من وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الجودة، إذ تعلقت وجهة النظر الأولى بالزبائن وتعلقت وجهة النظر الثانية بالمنتج. فمن وجهة نظر الزبائن يشار الى الجودة بجودة التصميم، وتحتوي على الأبعاد والخصائص المتعددة للجودة والمتميزة بأداءها العالي المتمثل بخصائص المنتج في مرحلة التصميم حيث تهدف بشكل رئيسي إلى إقناع الزبائن بالإضافة الى تحديد السعر المناسب للمنتج، حيث أن عدم ملاءمة سعر المنتج للزبائن لن يحقق الغاية المرجوة مـــن وراء انتاجـــه. وتعني الجودة بالنسبة للمنتج جود المطابقة للمواصفات والخصائص المتعلقة بمرحلة التصـــميم، حيث أنه من الواجب أن تطابق المنتجات والخدمات التصميم الذي تم وضعه مسبقا، بالإضـــافة الى الكلفة حيث أنه من الضروري خفص تكلفة الإنتاج، فحينما تكون كلفة الإنتاج عالية، سيكون السعر عالي الأمر الذي من شأنه عدم إرضاء الزبائن بسبب عدم تحقيق القيمة المدركة، حيث أن القيمة المدركة تشير الى المقارنة كلفة المنتج الخاصة بالمستهلك والكلفة المتوقع الحصول عليها من المنتج (Kotler & Keller, 2009).

ويرى كراجوسكي وريتزمان (Krajewsky & Ritzman, 2013) أن المستهلكين يميلـــون الى شراء المنتجات التي تشتمل على الخصائص التي تلبي رغباتهم وإحتياجـــاتهم، فالمنظمـــات والشركات التي لا تمتلك القدرة على تقديم المنتجات ذات الجودة العالية التي من شـــأنها تلبيـــة رغبات وإحتياجات العملاء لا يمكنها البقاء والإستمرارية في سوق المنافسة، حيث أن الجـــودة تعتبر من أهم الأساسيات لنجاح المنظمة، فمن خلال الجودة يتم تقديم منتجات ذات خصـــائص منفردة ومميزة تفوق أو تحقق ما يرغب به الزبائن، ونتيجة لذلك فإن الأولويات التنافسية يـــتم تعزيزها في السوق.

ترتبط وتتداخل أولوية الجودة مع إستراتيجية التمايز التي من أهـــم أهـــدافها تقـــديم خدمات او منتجات متميزة أو فريده بالمقارنة مع المنافسين الآخرين في السوق، ويوجد العديـــد من الأشكال للتميز مثل التميز في خدمات الزبائن والتكنولوجيا والنوعية والتصميم (أبو حميدة، 2013). وتستخدم إستراتجية التمايز من قبل المنظمات والشركات من أجل تجنـــب المنافســـة السعرية المباشرة مع العديد من المنافسين الآخرين والإعتماد على إستخدامها كأحـــد الوســـائل لخلق صعوبات الدخول أمـــام المنافســـين الآخـــرين والجـــدد (Naqshbandi & Idris, 2012).

فالمنظمات والشركات التي تعتمد على إستخدام الجودة كأولوية تنافسية، تسعى بإستمرار الى مقابلة رغبات وإحتياجات المستهلكين المتزايدة والمتعددة، وفي الكثير من الحالات يتم تلبية الإحتياجات بشكل سابق للطلب وكما يتم العمل على خلق إحتياجات جديدة ومبتكرة للعملاء كما يحدث في سوق الهواتف الذكية (الشعباني، 2010).

وتقوم إستراتيجية التمايز على عملية التصميم والبحث والتطوير والعلاقات القوية مع الموردين، وتعتبر هذه العملية الأداة الوحيدة لتحقيق أولوية الجودة. وتحقق أولوية الجودة العديد من الفوائد والمنافع للشركات والعملاء على حد سواء مثل مطابقة المنتجات والخدمات المقدمة لرغباتهم وتوقعاتهم وإحتياجاتهم، والقدرة على التمييز بين صفات وخصائص المنتجات التي يقومون بإنتاجها وصفات وخصائص المنتجات الأخرى التي يتم إنتاجها من قبل المنظمات والشركات الأخرى الموجودة في السوق(أبو حميدة، 2013).

ثالثاً: أولوية سرعة التسليم (The speed of delivery) :

ويشار الى أولوية سرعة التسليم بأنها القاعدة الرئيسة للمنافسة بين الشركات والمنظمات في الأسواق من خلال الإعتماد على تخفيض المدة الزمنية، وتصميم المنتجات الجديدة في أقصى سرعة ممكنة، والعمل على تقديمها الى الزبائن بأقل وقت ممكن في حال طلب أداء العمل بأقصى سرعة، ويشير هذا الى تخفيض الوقت المستغرق لإستلام المنتجات من قبل الزبائن، وتسليمهم المنتجات بشكل نهائي (علي، 2015: 31–32؛ بشير وعمار، 2010: 2).

فهناك الكثير من الشركات والمنظمات بدأت التنافس على أساس الوقت مثل سرعة الإستجابة لطلب الزبون وسرعة التسليم، حيث يعد الإهتمام بسرعة تسليم المنتجات بوقت قليل مقارنة مع ما يقدمه المنافسين الآخرين أولوية تنافسية (Huang, Gattiker& Schroeder,2010).

وتمت الإشارة في الدراسات السابقة إلى أن هناك ثلاثة مجالات لأولوية سرعة التسليم كما ورد في كل من (علي، 2015: 32؛ اللامي والبياتي، 2008؛ الشعباني، 2010)، وهي كالتالي:

- **سرعة التسليم:** ويتم قياس سرعة التسليم من خلال الوقت الذي يستغرق بين تلبية طلب الزبون وإستلام طلبه، ويعرف هذا الوقت بوقت الإنتظار.
- **التسليم بالوقت المحدد:** ويشير الى تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد من قبل الشركة أو المنظمة (Awwad et al., 2013: 72).
- **سرعة التطوير:** ويتم الإشارة لها بتقديم المنتج باقصى سرعة، ويتم قياس سرعة التطوير من خلال الوقت المستغرق لإبتكار الفكرة الى أن يتم الوصول بها الى التصميم النهائي للمنتج، وتقديمهُ إلى السوق التنافسي في صورته النهائية المكتملة (Li, 2000: 266).

وتشير سرعة التسليم إلى قدرة المنظمة على تسليم المنتج أو الخدمة بأقصى سرعة ممكنة، الأمر الذي من شأنه الحصول على رضا الزبائن. فكلما تمكنت المنظمة أو الشركة من تسليم خدماتها ومنتجاتها في الوقت الذي يريده الزبون، كلما زاد التفوق التنافسي لها، ولكن نتىجة لإختلاف رغبات وحاجات العملاء في الخدمات والمنتجات، فإنه لا بد من الإعتماد على أولوية جديدة لضمان الإستمرارية ويجب أن تتمثل هذه الإستمرارية بمرونة تقديم الخدمات والمنتجات (الموسوي، 2008).

رابعاً: أولوية المرونة (Flexibility):

وتشتمل أولوية المرونة على إتخاذ الإجراءات التي تجعل المؤسسة أو المنظمة قادرة على التكيف مع العديد من التغيرات البيئية، بالإضافة الى تشجيع العاملين في المنظمات أو المؤسسات على إغتنام الفرص من أجل تطوير كفاءات المؤسسة، فالمدراء الذين يقومون بإنتهاج الثقافات المرنة يمتلكون القدرة الكبيرة على إجراء التغيرات الخاصة بنظم تشغيل المؤسسة المشتملة على تغيرات إستراتيجية وهيكل المؤسسة، الأمر الذي يجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية للبيئة، ومن خلال الثقافة المرنة يتم إتاحة الفرصة للمؤسسات والمنظمات للاستمرارية والبقاء في الكثير من البيئات المتغيرة المعتمدة على الأداء العالي للمنظمة (عبد المالك، 2010). وفي ظل إختلاف وتنوع رغبات وإحتياجات العملاء أصبحت أولوية المرونة ضرورة لا بد منها في المنظمات، حيث أن هذه الأولوية تعد من أحد الأبعاد المهمة في المنظمة، وتشير الى قابلية المنظمة الى تقديم العديد من الخدمات والمنتجات في الوقت المحدد، بالإضافة الى قدرة المنظمة على تطوير الخدمات والمنتجات المراد توريدها للسوق، وتحسين العمليات من أجل تقديم المنتجات الجديدة التي تهدف الى إشباع الى حاجات ورغبات العملاء (Chi, Kilduff& Gargeya,2009).

وتم تعريف المرونة بأنها الإستجابة السرىعة للتغيير في ظل ما يطلبه الزبائن بالإضافة الى قياس مدى رضا الزبائن عن سرعة التسليم من خلال تقليل الوقت المستغرق لتسليم المنتج (الموسوي، 2008؛ علي، 2015)، وكما تمت الإشارة الى أن المرونة تعني قدرة المنظمة على تغيير العمليات الى العديد من الطرق الأخرى، وقد يشير هذا الى التغيير في أداء العمليات بالإضافة الى تغيير وقت وطريقة أداء العمليات، ففي العادة يحتاج الزبون الى تغيير العمليات من أجل توفير العديد من المتطلبات مثل مرونة الحجم و مرونة التسليم و مرونة المزيج و مرونة المنتج (برهان، 2015: 42).

وكما عرف (الشعباني، 2010) المرونة بأنها قدرة المنظمة على التنقل بين العديد من المنتجات والزبائن بأقل تكلفة ووقت ممكنين. وحينما يتم إختيار الأولويات التنافسية الملائمة للمنظمات أو الشركات، فإنها تصبح من أهم القواعد والأساسات للقرارات الهيكلية وقرارات البنية التحتية، وكما عرف (الجاسمي، 2007) المرونة بأنها قدرة المنظمة على التلاؤم مع التغيرات المصاحبة للإنتاج وتصميم المنتج وحجم الإنتاج.

وتتصاعد أهمية المرونة كونها تعتبر من أحد أهم الأولويات التنافسية التي تنمو نتيجة لطبيعة وحجم الثقافات والأسواق التي تتعامل معها المنظمات أو المؤسسات، حيث تكون الحاجة الى المرونة قليلة في الأسواق المحلية المشتملة على ثقافة واحدة مقارنة مع الأسواق العالمية المشتملة على العديد من الثقافات (اللامي وحسين، 2009).

وأشار علي (2015: 35) أن هناك أربعة أنواع من المرونة ظهرت نتيجة الإستجابة للتغير فيما يتعلق بطلبات الزبائن وهي كالآتي :

- مرونة المنتج: وتشير الى قدرة العمليات في المنظمة على تقديم العديد من المنتجات الجديدة أو المعدلة.
- مرونة المزيج: وتعرف بأنها امكانية العمليات في المنظمة لإنتاج الكثير من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعرف بأنها إمكانية العمليات على التغيير العديد من مستويات الإنتاج في المنظمة مثل مستوى الإنتاج أو مستوى نشاط الإنتاج من أجل تقديم الكثير من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتعرف بقدرة العمليات على تغيير أوقات التسليم للمنتجات.

الفصل الرّابع

منهجيّة الدّراسة (الطّرق والإجراءات)

يوضّح هذا الفصل شرحاً مفصّلاً للطّرق والإجراءات التي تمّ إتّباعها في تحليل البيانات وإختبار فرضيّات الدّراسة، حيث يتضمّن نوع الدّراسة وطبيعتها والإستراتيجيّة المتّبعة في الدّراسة، ووصفاً لمجتمع الدّراسة وعيّنتها، ووحدة المعاينة وأدوات التّحليل المستخدمة، بالإضافة إلى طرق جمع البيانات المستخدمة في جمع بيانات الدّراسة، كما ويبيّن هذا الفصل جوانب إعداد وتصميم أداوات الدّراسة، والتأكّد من صدقها وثباتها؛ ويتضمّن أيضاً توضيحاً للأساليب الإحصائيّة المستخدمة في تحليل بيانات ونتائج الدّراسة.

1.4. نوع الدّراسة وطبيعتها

تعد هذه الدراسة إستطلاعية، حيث تعتمد على إسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن مسح للأدب النظري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات العلمية لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني، من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة من وحدة التحليل.

2.4. منهج الدّراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدّراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة على أسئلتها وتحقيق أهدافها، فقد إستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظّاهرة موضوع الدّراسة وهي **"أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية: الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد "**، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين متغيّراتها، وتوضيح العمليّات التي تتضمّنها؛ حيث يساعد

هذا المنهج في إستكشاف مشكلة الدّراسة ثمّ تحليلها وتفسيرها ومقارنتها وفق أسس منهجيّة علميّة والوصول إلى نتائج قيّمة وتعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة، كما ويتضمّن هذا المنهج تفسيراً للبيانات والمعلومات بهدف الحصول على النّتائج المرجوّة. (النعيمي، البيّاتي، وخليفة، 2009، 139).

3.4. الإستراتيجيّة المتّبعة في الدّراسة

إعتمد الباحث في هذه الدّراسة إستراتيجيّة المسح/المعاينة (Survey) في تصميم الدّراسة، حيث تمّ توزيع الإستبانة لجميع العاملين في الوظائف الإدارية في مجموعة المناصير بهدف الإستفادة منهم في جمع البيانات اللّازمة.

4.4. مجتمع الدّراسة

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية في مجموعة المناصير.

5.4. عيّنة الدّراسة

إعتمدت الدّراسة العيّنة القصدية الممثّلة لمجتمع الدّراسة، حيث بلغت عينة الدّراسة 300 موظف وموظفة.

6.4. وحدة التّحليل

تكوّنت وحدة المعاينة والتّحليل للدّراسة الحاليّة من جميع العاملين في القيادات الإدارية العليا والوسطى في مجموعة المناصيرمن الفئات (مديرعام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم).

7.4. طرق جمع البيانات

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وأيضاً على العديد من المصادر الثانوية والأولية وباللغتين العربية والإنجليزية التي تساعد في جمع المعلومات لتحقيق غرض الدراسة وكما يلي:

1.7.4. المصادر الثانويّة

إعتمدت الدّراسة في معالجة الإطار النّظريّ على مصادر البيانات الثانويّة بهدف تغطية موضوع الدّراسة ومتغيّراته الرّئيسة وأبعاده الفرعيّة والمؤشّرات الدّالة، وقد تمثّلت هذه المصادر في الكتب والمراجع العربيّة والأجنبيّة ذات العلاقة بمواضيع الدّراسة، والدّوريّات والمقالات والتّقارير، والأبحاث والدّراسات السّابقة التي تناولت مواضيع الدّراسة، بالإضافة إلى الوثائق والنّشرات والإحصائيّات المتعلّقة بمواضيع الدّراسة، بهدف التّركيز على أخذ تصوّر عامّ عن آخر المستجدّات التي حدثت في مواضيع الدّراسة الحاليّة ومتغيّراتها الرّئيسة.

إعتمدت الدّراسة في توثيق البيانات على طريقة توثيق جمعيّة علماء الـــنّفس الأمريكيّـــة (Manual of the American Psychological Association – APA, 2010) والمعتمد في جامعـــة العلوم الإسلاميّة العالميّة.

2.7.4. المصادر الأوليّة (أدوات الدّراسة)

إعتمدت الدّراسة في معالجة الجوانب التّحليليّـــة للدّراســـة علـــى الإســـتبانة المطـــوّرة (Questionnaire) بالإعتماد على الدراسات السابقة (ابحاثاً علمية منشورة) المرتبطة بموضوع الدراسة، كأداة لجمع البيانات المتعلّقة بالدّراسة، حيث تكوّنت الإســـتبانة مـــن مجموعـــةٍ مـــن العبارات والفقرات التي تعكس أهداف الدّراسة وأسئلتها وفرضيّاتها للإجابة عليها من قبل أفراد عيّنة الدّراسة وتضمّنت الإستبانة النّهائيّة ملحق رقم (2)، وقد تمّ مراعاة أن يكون المستجيبون من أفراد العيّنة قد فهموا بالشكل الكامل لمضامين أسئلة وأدوات الدّراسة ومكوّناتها بالشّكل الذي يخدم الدّراسة وينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها.

1.2.7.4. الإستبانة (أداة الدراسة)

إتّبعت الدّراسة أسلوب القياس الإدراكيّ المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماســـي لتحديد أوزان الفقرات المخصّصة لقياس "أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية: الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد" ، ويتكوّن هذا المقياس من (1-5) درجات ممثّلة لدرجات الموافقة عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، حيث مثّلت الدّرجة (5) أعلى درجـــات الموافقـــة على إنطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (عالية جداً)، في حين مثّلـــت الدّرجـــة (1) أقـــلّ درجات الموافقة على إنطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (قليلة جداً)، كما هي مبيّنة فـــي الجدول (4-1).

الجدول (4-1) مقياس ليكرت الخماسيّ

درجة	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدّرجة	5	4	3	2	1

إعتمد الباحث في بناء الإستبانة على بعض المقاييس التـــي خضـــع بعضـــها للإختبـــار، وتمّ تطوير بعضها الآخر بالإسترشاد بخصـــائص متغيّـــرات الدّراســـة الحاليّـــة، حيـــث تـــمّ الإعتماد على الإستعارة الكليّة والجزئيّة لبعض الفقرات والتّعديل للفقرات الأخـــرى، والحـــذف والإضافة بما ينسجم مع متطلّبات بيئة الجامعات الاردنية ؛ وقد تكوّنت الإستبانة مـــن جـــزئين رئيسيّين، على النّحو التّالي:

الجزء الأوّل: ويتكوّن من بيانات تتعلق بالخصائص الديموغرافيّة والوظيفيّة المتمثّلة بالجنس، العمر، المؤهّل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفيّ؛ حيث إشتمل هذا البعد على خمس فقرات متعلّقة بالخصائص الديموغرافيّة لموظفي مجموعة المناصير.

الجزء الثّاني: ويتكوّن من مجموعةٍ من الفقرات التي تعبّر عن متغيّرات وأبعاد الدّراسة، المتغيّر المستقلّ (إدارة المعرفة)، المتغيّر التّابع (الأولويات التنافسية)، والمتغيّر الوسيط (رشاقة سلسلة التوريد)؛ وتكوّن هذا الجزء من (56) فقرة موزّعة على متغيّرات وأبعاد الدّراسة، والتي قد أخذ الباحث بعين الإعتبار عند تصميمها تسلسل الأسئلة وترابطها ووضوحها مع مراعاة خصائص مجتمع الدّراسة.

8.4. صدق أداة الدّراسة (الصلاحيّة) (Validity)

إعتمد الباحث في التحقّق من صدق أداة الدّراسة (الإستبانة) على عرضها على مجموعةٍ من المحكّمين ذوي الخبرة والإختصاص بمجال الدّراسة في عددٍ من الجامعات الأردنيّة الحكوميّة والخاصّة، والبالغ عددهم (15) محكّماً، والموضّحة أسماؤهم في الملحق رقم (1)، لغايات إبداء الرّأي والتأكّد من مدى ملاءمتها من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقّة والتّرابط والتّماسك من خلال الحذف أو الإضافة أو التّغيير؛ وقد تمّ إعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكّمين، وإعتبارها فقرات صالحة إستناداً إلى توصية العديد من المختصّين بمنهجيّة البحث والتي تفضي بأنّ نسبة الإتّفاق بين المحكّمين يفضّل أن تكون (80%) فأكثر، وإعتبار هذه المراجعة وما تبعها من تصحيح وتعديل بمثابة إختبار الصّدق الظّاهري لأداة الدّراسة (الإستبانة).

9.4. ثبات أداة الدّراسة (الإستبانة) (الموثوقيّة) (Reliability)

يشير معامل الثّبات إلى مدى جودة الفقرات في الإستبانة وإتّساقها الدّاخليّ، بالإضافة إلى مدى ثباتها في قياس الأبعاد التي صمّمت لقياسها، حيث قام الباحث بإجراء حساب معامل الإتّساق الدّاخليّ (كرونباخ ألفا) (Cronbach`s Alpha)، وكانت النّتائج كما هو مبيّن في الجدول (4-2).

الجدول (4-2)

قيم معامل الإتّساق الدّاخليّ لفقرات الإستبانة

قيم معاملات الاتساق الداخلي		
المحور	الفقرات	معامل الثبات (α)
إكتساب المعرفة	1-7	74%

نقل المعرفة	11-8	74%
تطبيق المعرفة	17-12	84%
تخزين وحماية المعرفة	23-18	78%
رشاقة سلسلة التوريد	34-24	92%
الجودة	45-35	92%
سرعة التسليم	49-46	88%
التكلفة المنخفضة	52-50	69%
المرونة	56-5	66%

يوضّح الجدول (4-2) أنّ قيم معامل الإتّساق الدّاخليّ **(**كرونباخ ألفا**)** لجميع فقرات الإستبانة قد تراوحت بين (66% - 92%)، وتعتبر هذه القيم جيّدة إستناداً إلى العديد من الباحثين **(**النجّار وآخرون، 2013، 151؛ Sekaran & Bougie, 2010, 184**)**، والذين يفترضون أنّ الحدّ الأدنى المقبول لمعامل الثّبات هو (0.60)، وأنّ الثّبات يعتبر جيّداً كلّما كانت قيم معامل الإتّساق الدّاخليّ (Alpha ≥ 0.80) بإعتبارها قيماً مقبولة في البحوث المتعلّقة بالعلوم الإداريّة والإنسانيّة.

10.4. الأساليب الإحصائيّة المستخدمة

إستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الإجتماعيّة (SPSS) (Statistical Package for Social Science) في إجراء التّحليلات الإحصائيّة المختلفة، وبرنامج (AMOS) لبيان الأثر المباشر وغير المباشر لأنموذج الدّراسة، حيث تمّ إستخدام الأساليب الإحصائيّة التّالية:

1.10.4. الإحصاء الوصفيّ (Descriptive Statistics Measures)

تمّ إستخدام عدد من الأساليب الإحصائيّة لغايات عرض ووصف خصائص أفراد عيّنة الدّراسة الديموغرافيّة والوظيفيّة، وهي كما يلي:

1. **التّكرارات والنّسب المئويّة:** لقياس التّوزيعات التّكراريّة النسبيّة لخصائص أفراد عيّنة الدّراسة، وإجاباتهم على فقرات الإستبانة.

2. **الوسط الحسابي:** لقياس متوسّط إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات الإستبانة، كمقياسٍ من مقاييس النّزعة المركزيّة.

3. **الإنحراف المعياريّ:** لقياس إنحراف إجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن قيم وسطها الحسابيّ، كمقياسٍ من مقاييس التشتّت.

4. **الأهميّة النسبيّة:** تمّ تحديدها عند التّعليق على المتوسّطات، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسيّ لبدائل الإجابات لكلّ فقرة من فقرات أداة الدّراسة (الإستبانة)، على ثلاثة مستويات رئيسة كما يلي:

عدد المستويات = (3)، وهي: (منخفض، متوسّط، مرتفع)، وعدد الإستجابات في الإستبانة = (5).

وعليه فقد تمّ تطبيق المعادلة التّالية:

$$\frac{\text{أعلى وزن} - \text{أدنى وزن}}{\text{الوسط}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وعليه، فإنّ تطبيق المقياس يكون على النّحو التّالي:

- إذا بلغ الوسط الحسابيّ من (1 – 2.33) فإنّ المستوى منخفض.
- إذا بلغ الوسط الحسابيّ من (2.34 – 3.67) فإنّ المستوى متوسّط.
- إذا بلغ الوسط الحسابيّ من (3.68 – 5.00) فإنّ المستوى مرتفع.

(النعيمي وعناب، 2011).

2.10.4. الإحصاء التّحليلي (الإستدلاليّ) (Statistical Inference) أو (الإستنتاجيّ) (Deductive)

تمّ إستخدام عدد من الأساليب الإحصائيّة لغايات الحصول على نتائج الإحصاء التّحليلي، وهي كما يلي:

1. **إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach`s Alpha):** لقياس درجة الإتّساق الدّاخليّ بين فقرات الإستبانة المستخدمة.

2. **إختبار التّباين الأحادي (One-Way ANNOVA):** لإختبار الفروق الإحصائيّة المعنويّة بين المجموعات التي تحتوي على أكثر من فئتين، كما في المتغيّرات الديموغرافيّة

والوظيفيّة (متغيّر العمر، متغيّر المؤهّل العلميّ، متغيّر عدد سنوات الخبرة، متغيّر المسمّى الوظيفيّ).

3. **معامل الإنحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis):** لإختبار تأثير المتغيّر الوسيط على المتغيّر التّابع، وإختبار تأثير كل متغيّر من المتغيّرات المستقلّة الفرعيّة بشكلٍ منفرد على كلٍّ من المتغيّر التّابع والمتغيّر الوسيط.

4. **معامل الإنحدار المتعدّد المتدرّج (Stepwise Multiple Regression Analysis):** لإختبار تأثير المتغيّر المستقلّ على كلٍّ من المتغيّر التّابع والمتغيّر الوسيط، ولتحديد أيّ من أبعاد المتغيّر المستقلّ له الأثر الأكبر في تحقيق المتغيّر التّابع والمتغيّر الوسيط.

5. **إختبار (T) للعيّنات المستقلّة (Independent Sample T-Test):** لقياس الفروق المعنويّة بين المجموعات التي تحتوي على فئتين من فئات أفراد عيّنة الدّراسة كما في متغيّر الجنس.

6. **إختبار الإرتباط الخطّي المتعدّد (Multicollinearity Test):** لإختبار مدى ملائمة بيانات الدّراسة لتحليل الإنحدار الخطّي والإختبارات المعلميّة، والتعرّف إلى أي مدى يوجد إرتباط خطّي شبه تامّ بين متغيّرين أو أكثر؛ حيث تمّ إستخدام إختبار معامل تضخّم التّباين (Variance Inflation Factor) (VIF) وإختبار التّباين المسموح به (Tolerance) للتأكّد من عدم وجود إرتباط بين المتغيّرات المستقلّة الفرعيّة.

7. **إختبار الإرتباط الذّاتي (Autocorrelation Test):** لإختبار مدى ملائمة بيانات الدّراسة لتحليل الإنحدار الخطيّ والإختبارات المعلميّة، والتحقق من خلوّ البيانات من مشكلة الإرتباط الذّاتيّ في نموذج الإنحدار.

8. **إختبار (Kolmogrov - Smirnov):** لإختبار التّوزيع الطّبيعيّ للبيانات.

9. **تحليل المسار (Path Analysis):** بإستخدام برنامج (AMOS)، لبيان الأثر المباشر وغير المباشر لأنموذج الدّراسة.

10. **إختبار ديربن – واتسون (Durbin – Watson Test):** لإختبار الإرتباط الذاتيّ (Autocorrelation)، ومدى قدرة النّموذج على التنبّؤ.

11.4. ملائمة أنموذج الدّراسة للأساليب الإحصائيّة المستخدمة

تمّ إستخدام الإختبار الخطّي المتعدّد والإرتباط الدّاتي، لإختبار مدى ملاءمة بيانات الدّراسة لتحليل الإنحدار الخطّيّ والبيانات المعلميّة، وذلك على النّحو التّالي:

1.11.4. إختبار الإرتباط الخطّيّ المتعدّد (Multicollinearity)

إستخدم الباحث إختبار الإرتباط الخطّيّ المتعدّد للتأكّد من عدم وجود تداخلٍ بين المتغيّرات المستقلّة الفرعيّة، ولضمان ملاءمة بيانات وإفتراضات الدّراسة لتحليل الإنحدار، إذ تمّ التأكّد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيّرات المستقلّة (Multicollinearity)، بإستخدام معامل تضخّم التّباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، وإختبار التّباين المسموح به (Tolerance) لكلّ متغيّر من متغيّرات الدّراسة المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخّم التّباين المسموح به (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التّباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.01) كما هو موضّح في الجدول (4-3).

جدول رقم (4-3)

نتائج إختبار التضخّم والتّباين المسموح به

الرّقم	المتغيّرات المستقلّة الفرعيّة	تضخّم التّباين (VIF) (يجب أن يكون أقل من 10.00)	التّباين (Tolerance) (يجب أن يكون أكبر من 0.01)
1	إكتساب المعرفة	1.968	.508
2	نقل المعرفة	2.017	.496
3	تطبيق المعرفة	2.644	.378
4	تخزين وحماية المعرفة	2.377	.421

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-3) إلى عدم وجود تداخل خطّي متعدّد بين أبعاد المتغيّر المستقلّ (Multicollinearity) (إدارة المعرفة)، والدليل على ذلك أنّ قيم معيار إختبار معامل تضخّم التّباين (VIF) للأبعاد (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين وحماية المعرفة)، كما ويبيّن الجدول أيضاً أنّ قيم إختبار التّباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.378 - 0.508)، وهي أكبر من (0.01)؛ وهذا يعدّ مؤشّراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيّرات المستقلّة الفرعيّة، بالإعتماد على (Saunders, Saunders & Thornhill, 2011, 463 ; Sekaran & Bougie, 2010, 353.)

كما وتمّ إختبار الإرتباط الخطّيّ (Collinearity) للتأكّد من عدم وجود إرتباط خطّي بين المتغيّرات الفرعيّة للمتغيّر المستقلّ (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين وحماية المعرفة)، وكانت النّتائج كما هي واردة في الجدول (4-4).

يبيّن الجدول (4-4) أنّ أعلى إرتباط بين المتغيّرات الفرعيّة للمتغيّر المستقل هو المتغيّر (إكتساب المعرفة) بقيمة (0.508)، في حين كانت قيم معامل الإرتباط بين المتغيّرات الفرعيّة

الأخرى أقلّ من ذلك؛ ممّا يدلّ على عدم وجود إرتباط خطّي عالٍ بين المتغيّرات الفرعيّة للمتغيّر المستقل، حيث أنّ جميع هذه القيم كانت أقلّ من (0.80)، وبالتّالي فإنّ عيّنة الدّراسة تخلو من مشكلة الإرتباط الخطّي المتعدّد العالي، وذلك إستناداً إلى (Sekaran & Bougie, 2010, 329).

الجدول (4-4)

مصفوفة إرتباط بيرسون للمتغيّرات الفرعيّة في المتغيّر المستقلّ

Correlations				
المتغيّرات الفرعيّة للمتغيّر المستقلّ	اكتساب المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة	تخزين وحماية المعرفة
اكتساب المعرفة	1	.541**	.663**	.621**
نقل المعرفة	.541**	1	.660**	.644**
تطبيق المعرفة	.663**	.660**	1	.703**
تخزين وحماية المعرفة	.621**	.644**	.703**	1

(**)عند مستوى دلالة (0.05)

2.11.4. إختبار الإرتباط الذاتي (Autocorrelation)

يستخدم إختبار الإرتباط الذاتي (Autocorrelation) للتأكّد من خلوّ البيانات من مشكلة الإرتباط الذّاتيّ في نموذج الإنحدار، والتي قد تضعف من قدرة النّموذج على التنبّؤ؛ وقد أجرى الباحث إختبار ديربن – واتسون (Durbin – Watson Test)، حيث تمّ مقارنة قيم (D-W) الجدوليّة لعيّنة حجمها (n) وعدد متغيّراتها (k) مع نتيجة قيم (D-W) المحسوبة، بإعتبار قيم (D-W) الجدوليّة وهما: (dL) التي تمثّل الحدود الدّنيا، و (dU) التي تمثّل الحدود العليا؛ إذ تمّ إعتبار عدم وجود إرتباط ذاتيّ موجب أو سالب نظراً لقيم (D-W) وهي (d) المحسوبة، والتي تقع خارج حدود هذه القيم المعياريّة، كما هو موضّح في الجدول (4-5).

يوضّح الجدول (4-5) أنّ قيم (D-W) وهي (d) المحسوبة للمتغيّرات في فرضيّات الدّراسة تقع جميعها خارج حدود القيم المعياريّة المحدّدة في الحدود الدّنيا (dL) والحدود العليا (dU)؛ ممّا يشير إلى خلوّ البيانات من مشكلة الإرتباط الذاتي وصلاحيّتها للإستخدام في نموذج الإنحدار؛ وذلك إعتماداً على (Saunders, et al., 2011, 467) والذي يؤكّد على أنّ معدّل قيم (D-W) تنحصر بين (0.00-4.00) وأنّ قيم (D-W) المساوية ل (2.00) أو أقلّ تؤكّد على عدم وجود

إرتباط ذاتيّ، وأنّ قيم (D-W) يجب أن تكون خارج حدود القيم المعياريّة المحدّدة في الحدود الدّنيا (dL) والحدود العليا (dU).

جدول (5-4)

نتائج إختبار الإرتباط الذاتي

قيمة ديربن واتسون (D-W) المحسوبة (d)	الحدود الدّنيا (dL)	الحدود العليا (dU)
1.593	0.425	0.513
2.142	0.157	0.197
1.592	0.082	0.114
1.833	0.072	0.108
1.563	0.755	0.912
1.981	0.037	0.045
1.870	0.698	0.959

كما وتمّ التأكّد من إتّباع البيانات للتّوزيع الطّبيعيّ (Normal Distribution) من خلال إختبار (Kolmogorov-Smirnov) الموضّحة نتائجه في الجدول (6-4).

جدول (4-6)

نتائج إختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتّوزيع الطّبيعيّ للبيانات

الرّقم	المتغيّر	Kolmogorov-Smirnov	Sig.	النّتيجة
1-1	**إكتساب المعرفة**	2.695	0.570	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ
1-2	**نقل المعرفة**	3.088	0.389	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ
1-3	**تطبيق المعرفة**	1.867	0.444	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ
1-4	**تخزين وحماية المعرفة**	2.052	0.059	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ
2	**رشاقة سلسلة التوريد**	1.903	0.072	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ
3-1	**الجودة**	2.884	0.281	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ
3-2	**سرعة التسليم**	2.711	0.061	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ
3-3	**التكلفة المنخفضة**	4.149	0.301	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ
3-4	**المرونة**	3.366	0.067	يتّبع التّوزيع الطّبيعيّ

تبيّن من خلال نتائج إختبار (Kolmogorov-Smirnov) الموضّحة في الجدول (4-6) أنّ توزيع البيانات لجميع المتغيّرات كانت ضمن التّوزيع الطّبيعيّ، إذ تراوحت نسب التّوزيع الطّبيعيّ لبيانات المتغيّرات بين (1.867- 4.149) بمعنى أنّ جميع هذه القيم كانت أكبر من مستوى الدّلالة (0.05)، وذلك بالإعتماد على (Saunders, et al. 2011, 456).

الفصل الخامس

تحليل البيانات وإختبار الفرضيّات

يناقشُ هذا الفصل التّحليل النّوعيّ والكمّيّ لبيانات الدّراسة وإختبار فرضيّات الدّراسة، إذ يقدّمُ وصفاً تحليليّاً لبياناتِ ولخصائص عيّنةِ الدّراسة، ويعرضُ نتائجَ تحليلِ إستجابة أفراد عيّنة الدّراسة، بالإضافة إلى عرضٍ لتحليل أسئلة الدّراسة حيث تمّ إستخدام جداول التّوزيع التّكراري والنّسب المئوّيّة والأوساط الحسابيّة والإنحرافات المعياريّة لخصائص عيّنة الدّراسة المختلفة والأهميّة النسبيّة لفقرات الدّراسة بكافّةِ متغيّراتها، وإختبار الفرضيّات المختلفة والتّعليق عليها.

1.5 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك بإستخدام الرزمة الإحصائية (19) SPSS ومن أجل وصف خصائص عينة الدراسة تم إستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وكذلك تم إستخدم إختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وإختبار -Kolmogrov Smirnov للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وتم الإعتماد على نتائج قيم VIF وTolerance للتأكد من عدم تداخل متغيرات الدراسة . و تم إجراء إختبار الإنحدار المتعدد (Multicollinearity) أو المتدرج (Stepwise Multiple Regression) لإختبار فرضيات الدراسة.

2.5 الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامين ونواب المدراء العامين ومدراء الدوائر وروؤساء الأقسام في مجموعة المناصير والبالغ عددها (21) شركة. إذ تم توزيع (300) إستبانة، وتم إسترجاع (280) إستبانة، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (280) إستبانة، والتي تمثل ما نسبته (93%) من عينة الدراسة الرئيسة، وفيما يلي عرض للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة.

جدول رقم (5-1)

(توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	259	92.5

أنثى	21	7.5
المجموع	280	100%

ونلاحظ من الجدول رقم (5-1) أن الدراسة التي أجريت على أفراد عينة الدراسة كانت النسبة هي (92.5%) للذكور و(7.5%) للإناث. ويمكن أن نستنتج من الجدول السابق أن غالبية العاملين في مجموعة شركات المناصير هم من الذكور. وهذه نتيجة طبيعية، إذ إن العمل في قطاع الصناعات الإنشائية لا يزال محصوراً على الذكور فقط وربما يعود ذلك إلى أن غالبية مهام العمل تتطلب مقدرة جسدية وعضلية أكثر منها عقلية.

أما الجدول رقم (5-2) فيوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

جدول رقم (5-2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	40	14.3
30- أقل من 40 سنة	103	36.8
40-أقل من 50 سنة	96	34.3
50 سنة فأكثر	41	14.6
المجموع	280	100%

نلاحظ من الجدول رقم (5-2) أن أكثر من نصف أعضاء عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30 و 50 سنة، في حين أن هناك 41 فقط أعمارهم بين أكثر من 50 سنة. وهذا يدل على أن غالبية أعضاء عينة الدراسة هم من فئة الشباب وإمكانية تطوير مهاراتهم وإدراكهم للأولويات التنافسية من خلال عقد دورات تدريبية حول أهمية إدارة المعرفة وسلسلة التوريد في كافة المراحل الإنتاجية والإدارية.

أما الجدول رقم (5-3) فيبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي.

جدول رقم (5-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوية عامة	22	7.9
دبلوم	32	11.4
بكالوريوس	194	69.3
دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	32	11.4
المجموع	280	%100

نلاحظ من الجدول رقم (5-3) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب مستواهم التعليمي كالتالي: كانت بنسبة (7.9%) ثانوية عامة، ونسبة (11%) دبلوم، ونسبة (69.3%) بكالوريوس، وفقط نسبة (11.4%) دراسات عليا. وتشير هذه النتيجة الى إعتماد مجموعة المناصير على العاملين الذين لديهم مؤهلات علمية، إذ إن 80% تقريباً من أعضاء عينة الدراسة يملكون درجة علمية تؤهلهم للعمل في مجالات عمل مجموعة المناصير.

أما الجدول رقم (5-4) فيوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (5-4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	13	4.6
5 - أقل من 10 سنوات	90	32.1
10 - أقل من 15 سنة	77	27.5
15 سنة فأكثر	100	35.7
المجموع	280	%100

نلاحظ من الجدول رقم (5-4) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب عدد سنوات الخبرة كالآتي: فكانت نسبة (4.6%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، ونسبة (32.1%) تراوحت

خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة (27.5%) بين عشر إلى أقل من خمسة عشر سنة، ونسبة (35.7%) فقط كانت خبراتهم أكثر من 15 سنة. ونلاحظ من الجدول رقم (5-4) أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هم ممن يمتلكون سنوات خبرة بين 15 سنة فأكثر. وهذا يشير إلـــى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى خبرة متواضعاً لكنها كافية للإجابة على مفردات إستبانة الدراسة. وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً فيما يتعلق بالمستوى التعليمي.

جدول رقم (5-5)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير عام	16	5.7
نائب مدير عام	16	5.7
مدير دائرة	111	39.7
رئيس قسم	137	48.9
المجموع	280	%100

توضّح البيانات الواردة في الجدول (5-5) أنّ أغلب أفراد عيّنة الدّراسة في مجموعة شركات المناصيرهم بوظيفة مدير دائرة ورئيس قسم بنسبةٍ بلغت (88.6%)، وأنّ فئة أفراد عيّنة الدّراسة من مديرعام ونائب مدير عام شكّلت ما نسبته (11.4%). وتشير هذه النّتائج إلى ملائمة العيّنة مع المستويات الإداريّة المختلفة في مجموعة المناصير (العليا، الوسطى، والدّنيا).

3.5 الإجابة على أسئلة الدّراسة

يعرض هذا الجزء وصفاً لجميع متغيّرات الدّراسة، وفقرات الدّراسة لكلّ متغيّر، حيث تمّ إستخدام المتوسّطات الحسابيّة والإنحرافات المعياريّة لفقرات الإستبانة، من أجل تحديد درجة الموافقة والأهميّة النّسبيّة للفقرات، وكانت النّتائج كما يلي:

تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعرف على إستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والمتمثلة بالأبعاد التالية: إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة وحماية المعرفة. وفيما يلي عرض للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إعتماداً على إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية :

1.3.5. إدارة المعرفة

1.1.3.5. إكتساب المعرفة

الجدول (5-6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (إكتساب المعرفة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	يوجد لدى مجموعة المناصير عدد من الأساليب لإكتساب المعرفة من الأطراف الخارجية ذات الصلة (موردين، منافسين، شركاء...).	4.01	0.645	3	مرتفع
2	وجود البيانات والمعلومات داخل مجموعة المناصير تساعد على توليد معارف جديدة.	3.97	0.639	4	مرتفع
3	مقارنة أداء مجموعة المناصير بأداء الشركات في نفس القطاع تساهم بالوصول الى إمتلاك معارف جديدة.	4.13	0.745	2	مرتفع
4	القرارات الغيرمبرمجة التي تواجه الإدارة العليا تساعد على إكتساب المعرفة.	3.92	0.792	5	مرتفع
5	إعتماد المجموعة على التحسين المستمر وحلقات الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تساهم في إكتساب المعرفة الجديدة.	4.20	0.690	1	مرتفع
6	القرارات الغير مبرمجة التي تواجه الإدارة العليا تساعد على إكتساب المعرفة.	3.65	0.811	7	متوسط

7	تعتمد مجموعة المناصير على التغذية الراجعة في تقييم أنشطتها.	3.87	0.686	6	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	**3.96**	**0.72**		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (5-6) أن المتوسطات الحسابية لـــ (إكتساب المعرفة)، تراوحت ما بين (3.65 و 4.20)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (**3.96**)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (5) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.20)، وبإنحراف معياري (0.690)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة (5) على ما يلي: (**إعتماد المجموعة على التحسين المستمر وحلقات الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تساهم في إكتساب المعرفة الجديدة)**. وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.65) وبإنحراف معياري (0.811)، وهو من المستوى المرتفع أيضاً، إذ نصت الفقرة على ما يلي: (**القرارات الغير مبرمجة التي تواجه الإدارة العليا تساعد على إكتساب المعرفة).** وهذا يفسر على أن هناك إلتزاماً ودعماً من الإدارة العليا لإكتساب المعرفة في مجموعة شركات المناصير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2.1.3.5. نقل المعرفة

الجدول (5-7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نقل المعرفة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
8	**يوجد لدى مجموعة المناصير أساليب في توزيع ومشاركة المعرفة خاصة بها.**	3.84	0.720	3	مرتفع
9	**تعتمد مجموعة المناصير على التدوير الوظيفي (تبادل المهام) لزيادة المعارف والخبرات عند العاملين.**	3.83	0.785	4	مرتفع
10	**يتبادل العاملون بمجموعة المناصير المعارف فيما بينهم باستمرار.**	3.94	0.780	2	مرتفع
11	**تدريب العاملين يساهم في زيادة نقل المعرفة بين افراد المجموعة.**	4.10	0.720	1	مرتفع

المتوسط العام الحسابي	3.93	0.750		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (5-7) أن المتوسطات الحسابية لــ **(نقل المعرفة)** قد تراوحت ما بين (3.83 و 4.10)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.93)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (11) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.10)، وبإنحراف معياري (0.720)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(تدريب العاملين يساهم في زيادة نقل المعرفة بين افراد المجموعة).** وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.83) وبإنحراف معياري (0.785)، وهو من المستوى المرتفع، إذ نصت الفقرة على ما يلي: **(إعتماد التدوير الوظيفي (تبادل المهام) في مجموعة المناصير تساعد على زيادة المعارف والخبرات عند العاملين)**. وهذا يفسر على أن إدارة مجموعة المناصير تستخدم مجموعة من الأساليب التي تهتم في نقل وتبادل المعارف بين أفراد المجموعة العاملين من خلال تدريب افرادها العاملين على نقل المعرفة.

3.1.3.5. تطبيق المعرفة

الجدول (5-8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (تطبيق المعرفة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
12	**تستطيع مجموعة المناصير من خلال سياستها الادارية تطبيق المعرفة المطلوبة في مختلف الدوائر والاقسام.**	4.025	0.725	4	مرتفع
13	**تعتمد مجموعة المناصير في تطبيق المعرفة من خلال حل المشكلات التي تواجهها.**	4.054	0.688	2	مرتفع
14	**تساهم القواعد والاجراءات المتبعة داخل مجموعة المناصير في تطبيق المعرفة لجميع افرادها العاملين.**	3.946	0.693	6	مرتفع
15	**تعمل مجموعة المناصير على توظيف المعرفة الموجودة في تطوير خدمات ومنتجات جديدة.**	4.150	0.728	1	مرتفع
16	**تساهم التعليمات والقوانين الصادرة**	3.992	0.616	5	مرتفع

	من مجلس الادارة في تطبيق المعرفة الجديدة.				
17	**توظف مجموعة المناصير المعرفة الموجودة في تعديل اتجاه إستراتيجياتها المستخدمة.**	4.036	0.727	3	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	**4.034**	**0.70**		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (5-8) أن المتوسطات الحسابية لتطبيق المعرفة، تراوحت ما بين (3.946 و 4.150)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.036)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (15) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.150)، وبإنحراف معياري (0.728)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(تعمل مجموعة المناصير على توظيف المعرفة الموجودة في تطوير خدمات ومنتجات جديدة).** وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.946) وبإنحراف معياري (0.693)، وهو من المستوى المرتفع، إذ نصت الفقرة على ما يلي: **(تساهم القواعد والإجراءات المتبعة داخل مجموعة المناصير في تطبيق المعرفة لجميع أفرادها العاملين).** وهذا يفسر على أن تطبيق المعرفة كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ونستطيع أن نستدل من ذلك على أن مجموعة المناصير تمارس عملية تطبيق المعارف من خلال مجموعة من الأساليب التي تسعى إلى تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة.

4.1.3.5. تخزين وحماية المعرفة

الجدول (5-9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (تخزين وحماية المعرفة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
18	**تستخدم مجموعة المناصير احدث الاساليب التقنية في حماية البيانات والمعلومات من السرقة او العبث بها.**	4.26	0.668	1	مرتفع
19	**تتبنى مجموعة المناصير سياسات لحماية الملكية الفكرية.**	4.05	0.772	4	مرتفع

20	**تستطيع مجموعة المناصير تحويل المعارف التي يمتلكها أفرادها العاملين الى معارف تمتلكها المجموعة.**	3.96	0.717	6	مرتفع
21	**يوجد لدى مجموعة المناصير القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات.**	4.22	0.704	2	مرتفع
22	**تشجع مجموعة المناصير أفرادها العاملين على حفظ المعلومات والمعارف وعدم التصريح بها للمنافسين.**	4.20	0.693	3	مرتفع
23	**إعتماد مجموعة المناصير على الارشفة الالكترونية في خزن البيانات.**	4.00	0.908	5	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	**4.115**	**0.744**		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (5-9) أن المتوسطات الحسابية **لتخزين وحماية المعرفة**، تراوحت ما بين (3.96 و 4.26)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.115)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (18) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.26)، وبإنحراف معياري (0.668)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(تستخدم مجموعة المناصير احدث الأساليب التقنية في حماية البيانات والمعلومات من السرقة او العبث بها).** وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (3.96) وبإنحراف معياري (0.717)، وهو من المستوى المرتفع، إذ نصت الفقرة على ما يلي: **(تستطيع مجموعة المناصير تحويل المعارف التي يمتلكها أفرادها العاملين الى معارف تمتلكها المجموعة).** وهذا يفسر على أن تخزين وحماية المعرفة يعدّ أولوية بالنسبة لمجموعة المناصير من خلال إستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في حماية المعرفة.

2.3.5. رشاقة سلسلة التوريد

الجدول رقم (5-10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (رشاقة سلسلة التوريد) مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط

24	تستطيع مجموعة المناصير الكشف عن التغيرات في بيئة عملها بسرعة كبيرة.	4.03	0.740	8	مرتفع
25	تتمكن مجموعة المناصير من التعرف على الفرص في بيئة اعمالها.	4.02	0.677	9	مرتفع
26	يمكن لمجموعة المناصير تحديد التهديدات في بيئتها بدقة.	4.05	0.729	7	مرتفع
27	تحصل مجموعة المناصير دائما على المعلومات من ورديها عند الطلب.	3.98	0.708	11	مرتفع
28	تقوم مجموعة المناصير بإتخاذ قرارات حازمة للتعامل مع التغيرات في بيئتها.	4.06	0.688	6	مرتفع
29	تتخذ مجموعة المناصير قرارات لاستثمار الفرص في بيئة اعمالها.	4.18	0.729	1	مرتفع
30	تستطيع مجموعة المناصير اتخاذ قرارات حازمة لمواجهة التهديدات في بيئة اعمالها.	4.15	0.761	3	مرتفع
31	تقوم مجموعة المناصير بالإستجابة الفورية للتغيرات في بيئة الأعمال.	4.08	0.770	5	مرتفع
32	تعمل مجموعة المناصير على إقتناص الفرص بسرعة في بيئتها.	4.09	0.722	4	مرتفع
33	عند الحاجة، تقوم مجموعة المناصير بضبط عمليات سلسلة التوريد بالقدر اللازم لتنفيذ قراراتها.	3.996	0.660	10	مرتفع
34	تستطيع مجموعة المناصير ان تزيد قدرتها على التعامل مع التغييرات البيئية في الفترات قريبة الامد وكلما تطلب الحاجة لذلك.	4.16	0.675	2	مرتفع
المتوسط العام الحسابي		**4.07**	**0.715**		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (5-10) أن المتوسطات الحسابية لرشاقة سلسلة التوريد، تراوحت ما بين (3.98 و4.18)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.07)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (29) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.18)، وبإنحراف معياري (0.729)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(تتخذ مجموعة المناصير قرارات لإستثمار الفرص في بيئة اعمالها).** وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت

الفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي (4.07) وبإنحراف معياري (0.708)، وهو من المستوى المرتفع، إذ نصت الفقرة على ما يلي: **(تحصل مجموعة المناصير دائما على المعلومات من مورديها عند الطلب)**. وهذا يمكن أن يفسر على أن مجموعة المناصير تكون جاهزة لأية تغييرات خارجية او داخلية نتيجة توافر المعارف والمعلومات لديها.

3.3.5. الأولويات التنافسية

1.3.3.5 أولوية الجودة

الجدول (5-11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (أولوية الجودة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
35	تعمل مجموعة المناصير على زيادة إنتاجية الموظفين.	4.096	0.694	9	مرتفع
36	تقدم مجموعة المناصير خدمات موثوق بها.	4.243	0.707	1	مرتفع
37	تعمل مجموعة المناصير على زيادة مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء.	4.071	0.739	11	مرتفع
38	تشجع مجموعة المناصير موظفيها على إظهار الودية في خدمة العملاء.	4.207	0.733	2	مرتفع
39	تحافظ مجموعة المناصير على جودة ثابتة وموثوقية للخدمات المقدمة للعملاء.	4.200	0.735	3	مرتفع
40	يساهم تحسين العمليات الداخلية في مجموعة المناصير في تحقيق جودة خدمات ومنتجات أفضل.	4.104	0.743	8	مرتفع
41	تعمل مجموعة المناصير على الإهتمام بتحسين المظهر الخارجي لمراكز الخدمات.	4.196	0.739	4	مرتفع
42	تحرص مجموعة المناصير على	4.200	0.676	5	مرتفع

	إجراء برامج التحسين المستمر.				
43	**تحرص مجموعة المناصير أن تكون مواقع مراكز الخدمات ملائمة للعملاء.**	4.154	0.791	6	مرتفع
44	**تحرص إدارة مجموعة المناصير على أخذ آراء الزبائن.**	4.114	0.749	7	مرتفع
45	**تركز مجموعة المناصير على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.**	4.082	0.706	10	مرتفع
المتوسط العام الحسابي		**4.20**	**0.730**		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (5-11) أن المتوسطات الحسابية لإولوية الجودة، تراوحت ما بين (4.07 و 4.243)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.16)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (36) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.24)، وبإنحراف معياري (0.707)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(تقدم مجموعة المناصير خدمات موثوق بها).** وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (37) بمتوسط حسابي (4.071) وبإنحراف معياري (0.739)، وهو من المستوى المرتفع، إذ نصت الفقرة على ما يلي: **(تعمل مجموعة المناصير على زيادة مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء).** وهذا يفسر على أن مجموعة المناصير تركز على أولوية الجودة.

2.3.3.5 أولوية سرعة التسليم

الجدول (5-12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد

عينة الدراسة عن فقرات محور (أولوية سرعة التسليم) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
46	**تقوم مجموعة المناصير بالتركيز على تقديم الخدمات بشكل سريع.**	4.218	0.687	1	مرتفع
47	**تحرص مجموعة المناصير على تقديم الخدمات بالوقت المحدد.**	4.200	0.754	2	مرتفع
48	**تعمل مجموعة المناصير على تخفيض وقت انتظار العملاء.**	4.200	0.658	3	مرتفع
49	**تحرص مجموعة المناصير على معرفة رأي الزبائن بعد تلقي**	4.057	0.721	4	مرتفع

				الخدمة.	
مرتفع		**0.705**	**4.20**	**المتوسط العام الحسابي**	

يتضح من الجدول رقم (5-12) أن المتوسطات الحسابية لإولوية سرعة التسليم، تراوحت ما بين (4.057 و 4.218)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.20)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (46) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.218)، وبإنحراف معياري (0.687)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(تقوم مجموعة المناصير بالتركيز على تقديم الخدمات بشكل سريع).** وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (49) بمتوسط حسابي (4.057) وبإنحراف معياري (0.721)، وهو من المستوى المرتفع، إذ نصت الفقرة على ما يلي: **(تحرص مجموعة المناصير على معرفة رأي الزبائن بعد تلقي الخدمة).** وهذا يفسر على أن مجموعة المناصير تركز على أولوية سرعة التسليم للخدمات والمنتجات للعملاء ومتابعة آرائهم بعد عملية البيع.

3.3.3.5. أولوية التكلفة المنخفضة

الجدول (5-13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد

عينة الدراسة عن فقرات محور (أولوية التكلفة المنخفضة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
50	**تعمل مجموعة المناصير على تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال عملية التحسين المستمر.**	4.036	0.737	2	مرتفع
51	**تقوم مجموعة المناصير بتخفيض التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة انشطتها.**	3.88	0.602	3	مرتفع
52	**تحرص مجموعة المناصير على إستخدام معايير عالية في عملياتها الإنتاجية.**	4.268	0.755	1	مرتفع
المتوسط العام الحسابي		**4.061**	**0.698**		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (5-13) أن المتوسطات الحسابية لإولوية التكلفة المنخفضة، تراوحت ما بين (3.88 و 4.268)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.061)، وهو

من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (52) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.268)، وبإنحراف معياري (0.755)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(تحرص مجموعة المناصير على إستخدام معايير عالية في عملياتها الإنتاجية).** وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (51) بمتوسط حسابي (3.88) وبإنحراف معياري (0.602)، وهو من المستوى المرتفع، إذ نصت الفقرة على ما يلي: **(تقوم مجموعة المناصير بتخفيض التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة انشطتها).** وهذا يفسر على أن مجموعة المناصير تهتم بتخفيض تكاليف التشغيل من خلال التركيز على تقليل الأخطاء في العمليات الإنتاجية والتركيز على أتمتة العملية الإنتاجية.

4.3.3.5.أولوية المرونة

الجدول (5-14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد

عينة الدراسة عن فقرات محور (أولوية المرونة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
53	**تستطيع مجموعة المناصير تقديم خدمات متنوعة.**	4.33	0.610	1	مرتفع
54	**تتمكن مجموعة المناصير من إحداث تغييرات جوهرية في تصميم الخدمات.**	4.01	0.660	2	مرتفع
55	**تقدم مجموعة المناصير ميزات عدة لعملائها.**	3.99	0.604	3	مرتفع
56	**تعمل مجموعة المناصير على تطوير وتقديم خدمات مبتكرة.**	3.89	0.641	4	مرتفع
المتوسط العام الحسابي		**4.055**	**0.630**		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (5-13) أن المتوسطات الحسابية لإولوية المرونة، تراوحت ما بين (3.89 و4.33)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.055)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (53) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.33)، وبإنحراف

معياري (0.610)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(تستطيع مجموعة المناصير تقديم خدمات متنوعة).** وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (56) بمتوسط حسابي (3.89) وبإنحراف معياري (0.641)، وهو من المستوى المرتفع، إذ نصت الفقرة على ما يلي: **(تعمل مجموعة المناصير على تطوير وتقديم خدمات مبتكرة).** وهذا يفسر على أن مجموعة المناصير تهتم بتقديم منتجات وخدمات متنوعة الأمر الذي يساعد على إكساب مجموعة المناصير مرونة في تلبية إحتياجات ورغبات العملاء.

4.5. إختبار فرضيات الدراسة بإستخدام الإحصاء الإستدلالي :

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لإختبار فرضيات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها نتيجة لإستجابات عينة الدراسة للإستبانة التي وجهت اليها وتحليل هذه البيانات إحصائياً.

حيث تم إخضاع فرضيات الدراسة لتحليل الإنحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression والإنحدار الخطي المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Linear Regression .

1.4.5. إختبار الفرضيّة الرّئيسة الأولى

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير".

لإختبار الفرضيّة الرّئيسة الأولى، ولتحديد أيّ من أبعاد إدارة المعرفة له الأثر الأكبر في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير. فقد تمّ تطبيق إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدّد المتدرّج (Stepwise Multiple Regression Analysis)، ويبين كل من الجدول (5-16) والجدول (5-17) نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد المتدرج وعلى النحو الاتي:

جدول رقم (5-15)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد المتدرج للفرضيّة الرّئيسة الأولى

النموذج	ملخّص النّموذج Models Summary				تحليل التّباين ANOVA				
	R معامل الإرتباط	R^2 معامل التّحديد	Adjusted R^2 معامل التّحديد المعدّل	Std. Error الخطأ المعياريّ		مجموع المربّعات	df درجة الحريّة	F المحسوبة	Sig. F مستوى المعنويّة
تخزين وحماية المعرفة	0.758	0.575	0.573	0.693	الإنحدار	18086.7	1	**376.039**	0.000

					البواقي	13371.2	278		
					المجموع	31457.9	279		
تخزين وحماية المعرفة تطبيق المعرفة	0.794	0.630	0.627	0.648	**الإنحدار**	19818.7	2	**235.840**	**0.000**
					البواقي	11638.9	277		
					المجموع	31457.9	279		
تخزين وحماية المعرفة تطبيق المعرفة اكتساب المعرفة	0.798	0.637	0.633	0.643	**الإنحدار**	20032.5	3	**161.306**	**0.000**
					البواقي	11425.4	276		
					المجموع	31457.9	279		

يتبين من نتائج الجدول رقم (5-15) أن قيمة معامل الإرتباط (R) للنمـــوذج الاول (**تخزين وحماية المعرفة**) بلغت (0.758)، ومعامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.573) وهذا يعني ان متغيــر تخزين وحماية المعرفة قد فسّر ما نسبته (57%) من التباين في تحديد الأولويات التنافسية، وأن قيمة (F) قد بلغت (376.093) عند مستوى معنويـــة (Sig. = 0.000)، وهـــذا يؤكـــد معنويـــة الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). كما أن قيمة معامل الإرتباط (R) للنموذج الثاني (تطبيق المعرفة) بلغت (0.794)، كما أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.627) وهـــذا يعنـــي ان متغيــر (تطبيق المعرفة) قد فسّر ما نسبته (62%) من التباين في تحديد الأولويات التنافسية، وأن قيمــة (F) قد بلغت (235.840) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عنـــد مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). ولقد كانت قيمة معامل الإرتبـــاط (R) للنمـــوذج الثالـــث (إكتســـاب المعرفة) بلغت (0.798)، كما أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.633) وهـــذا يعنـــي ان متغيــر (إكتساب المعرفة) قد فسّر ما نسبته (63%) من التباين في تحديد الأولويات التنافسية، وأن قيمة (F) قد بلغت (161.306) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

جدول (5-16)

نتائج معاملات الإنحدار الخطي المتعدّد المتدرج لإختبار الفرضيّة الرّئيسة الأولى

الرّقم	النّموذج	Competitive priorities	Beta (β) بيتا معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	النّتيجة
1	**الأبعاد الأكثر**	**حماية وتخزين**	0.758	19.392	0.000	تأثير دالّ

	تأثيراً	المعرفة				إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
2		حماية وتخزين المعرفة تطبيق المعرفة	0.526 0.330	10.230 6.421	0.000 0.000	تأثير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
3		حماية وتخزين المعرفة تطبيق المعرفة اكتساب المعرفة	0.491 0.279 0.115	9.203 4.987 2.271	0.000 0.000 0.024	تأثير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
4	المستثنية من نتائج تحليل الإنحدار المتعدّد المتدرّج	إكتساب المعرفة نقل المعرفة تطبيق المعرفة	0.218 0.173 0.330	4.514 3.451 6.421	0.000 0.001 0.000	تأثير غير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
5		إكتساب المعرفة نقل المعرفة	0.115 0.066	2.271 1.273	0.024 0.204	تأثير غير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
6		نقل المعرفة	0.055	1.069	0.286	تأثير غير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)

يتبين من نتائج جدول معاملات الإنحدار أنّ قيم بيتا (β) في النّموذج الأوّل (حماية وتخزين المعرفة)، والنموذج الثّاني (تطبيق المعرفة) والنموذج الثالث (إكتساب المعرفة) عند مستويات (F) المحسوبة تقع عند مستوى الدّلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يؤكّد معنويّة معاملات الإنحدار في معادلة الإنحدار نظراً لكونها أقلّ من مستوى المعنويّة (0.05). وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير؛ حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر لنقل المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في النماذج الثلاثة السابقة الذكر، وتشير قيمة Beta إلى أن أثر إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير إيجابي، وتبلغ قوة هذة العلاقة 75.8%، 52.6%، 49.1% لكل من (حماية وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وإكتساب المعرفة) على التوالي. و إعتماداً على قيمة Adjusted R^2 فإن القدرة

التفسيرية، والتنبؤية (التباين) إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير بلغت 57.3%، 62.7%، 63.3% لكل من (حماية وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وإكتساب المعرفة) على التوالي. وبناءً على النّتائج السّابقة لا نقبل الفرضيّة العدميّة الرّئيسة الأولى، وتقبل الفرضيّة البديلة.

1.1.4.5. إختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H01-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية الجودة قي مجموعة المناصير".

من أجل إختبار صحّة الفرضيّة الفرعيّة الأولى، فقد تمّ إستخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، كما يلي:

جدول رقم (5-17)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة في أولوية الجودة

المتغيّر التّابع	ملخّص الأنموذج Model Summary			جدول تحليل التّباين الأحاديّ ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients					
	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	F المحسوبة	درجات الحرية Df		مستوى الدّلالة sig F*	المتغيّر المستقلّ	معامل B	الخطأ المعياريّ Std. Error	Beta بيتا β معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدّلالة Sig T*
الجودة	0.783	0.613	0.612	440.419	الإنحدار	1	0.000	ادارة المعرفة	0.469	0.022	0.783	20.986	0.000
					البواقي	278							
					المجموع	279							

تشير النّتائج الواردة في الجدول رقم (5-17) أنّ قيمة معامل الإرتباط قد بلغت (r = 0.783)، وهذا يعني وجود علاقة موجبة عالية بين بعد إدارة المعرفة وأولوية الجودة، كما يشير ملخّص الأنموذج الوارد في الجدول ذاته إلى أنّ قيمة معامل التّحديد قد بلغت (r^2 = 0.613)، وهذا يعني أنّ بعد المحادثات يفسّر ما مقداره (61.3 %) من التّباين في تحديد أولوية الجودة.

كما يتبيّن من جدول تحليل التّباين الموضَح في الجدول رقم (5-17) أنّ قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F = 440.419)، عند مستوى ثقة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة الإنحدار عند مستوى دلالة (α≤0.05) وعند درجة حريّة واحدة؛ ممّا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لإدارة المعرفة في أولوية الجودة.

كما يوضّح جدول معاملات الإنحدار الوارد في الجدول رقم (5-17) أنّ قيمة بيتا قد بلغت (β = 0.783)، وأنّ قيمة (B) قد بلغت (B = 0.469) وبخطأٍ معياريّ مقداره (0.022)، كما وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (20.986) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة المعامل عند مستوى معنويّة (α≤0.05). وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية الجودة قي مجموعة المناصير؛ ولذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر إدارة المعرفة في مجموعة المناصير على أولوية الجودة هو إيجابي وتبلغ قوة هذة العلاقة 46.9% و إعتماداً على قيمة Adjusted R2 فإن القدرة التفسيرية، والتنبؤية (التباين) لإدارة المعرفة في مجموعة المناصير على أولوية الجودة بلغت 61.2%.

2.1.4.5. إختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية

H01-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية سرعة التسليم في مجموعة المناصير.

من أجل إختبار صحّة الفرضيّة الفرعيّة الثانية، فقد تمّ إستخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، كما يلي:

جدول رقم (5-18)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة في أولوية التسليم

المتغيّر التّابع	ملخّص الأنموذج Model Summary			جدول تحليل التّباين الأحاديّ ANOVA			معاملات الإنحدار Coefficients					
	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	Fالمحسوبة	درجات الحرية Df	مستوى الدّلالة sig F*	المتغيّر المستقلّ	معامل B	الخطأ المعياريّ Std. Error	Beta بيتاβ معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدّلالة Sig T*

					الإنحدار	1							
اولوية التسليم	0. 724	0.524	0.523	306.453	البواقي	278	0.000	ادارة المعرفة	0.177	0.010	0.724	17.506	0.000
					المجموع	279							

تشير النّتائج الواردة في الجدول رقم (18-5) أنّ قيمة معامل الإرتباط قد بلغت (r = 0.724)، وهذا يعني وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد أولوية التسليم وإدراة المعرفة، كما يشير ملخّص الأنموذج الوارد في الجدول ذاته إلى أنّ قيمة معامل التّحديد قد بلغت (r^2 = 0.524)، وهذا يعني أنّ بعد المشاركة يفسّر ما مقداره (52.4%) من التّباين في إدراة المعرفة بإتجاه أولوية التسليم.

كما يتبيّن من جدول تحليل التّباين الموضَح في الجدول رقم (18-5) أنّ قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F = 306.453)، عند مستوى ثقة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حريّة واحدة؛ ممّا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لإدراة المعرفة على أولوية التسليم.

كما يوضّح جدول معاملات الإنحدار الوارد في الجدول (18-5) أنّ قيمة بيتا قد بلغت (β = 0.724)، و أنّ قيمة (B) قد بلغت (B = 0.177) وبخطأٍ معياريّ مقداره (0.010)، كما وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (17.506) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة المعامل عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية سرعة التسليم في مجموعة المناصير. ولذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر إدارة المعرفة في أولوية التسليم في مجموعة المناصير هو إيجابي، وتبلغ قوة هذة العلاقة 72.4%. و إعتماداً على قيمة Adjusted R^2 فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لإدارة المعرفة في أولوية التسليم في مجموعة المناصير بلغت 52.3%.

3.1.4.5. إختبار الفرضيّة الفرعيّة الثالثة

H01-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية التكلفة المنخفضة في مجموعة المناصير.

من أجل إختبار صحّة الفرضيّة الفرعيّة الثالثة، فقد تمّ إستخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، كما يلي:

جدول رقم (19-5)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة في أولوية التكلفة المنخفضة

المتغيّر التّابع	ملخّص الأنموذج Model Summary			جدول تحليل التّباين الأحاديّ ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients					
	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	F المحسوبة	درجات الحرية Df		مستوى الدّلالة sig F*	المتغيّر المستقلّ	معامل B	الخطأ المعياريّ Std. Error	Beta بيتاβ معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدّلالة Sig T*
اولوية التكلفة المنخفضة	0.590	0.348	0.346	148.553	الإنحدار	1	0.000	ادارة المعرفة	0.098	0.008	0.590	12.188	0.000
					البواقي	278							
					المجموع	279							

تشير النّتائج الواردة في الجدول رقم (5-19) أنّ قيمة معامل الإرتباط قد بلغت (r = 0.590)، وهذا يعني وجود علاقة موجبة عالية بين بعد إدارة المعرفة وأولوية التكلفة المنخفضة، كما

يشير ملخّص الأنموذج الوارد في الجدول ذاته إلى أنّ قيمة معامل التّحديد قد بلغت (r^2 = 0.348)، وهذا يعني أنّ بعد المجموعات يفسّر ما مقداره (34.8%) من التّباين في إدارة المعرفة وأولوية التكلفة المنخفضة.

كما يتبيّن من جدول تحليل التّباين الموضَح في الجدول رقم (5-19) أنّ قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F = 148.553)، عند مستوى ثقة (Sig.. = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة الإنحدار عند مستوى دلالة (α≤0.05) وعند درجة حريّة واحدة؛ ممّا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لإدارة المعرفة واولوية التكلفة المنخفضة.

كما يوضّح جدول معاملات الإنحدار الوارد في الجدول رقم (5-19) أنّ قيمة بيتا قد بلغت (β = 0.590)، وأنّ قيمة (B) قد بلغت (B = 0.098) وبخطأٍ معياريّ مقداره (0.008)، كما وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.188) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة المعامل عند مستوى معنويّة (α≤0.05). وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية التكلفة في مجموعة المناصير. ولذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر إدارة المعرفة في أولوية التكلفة في مجموعة المناصير هو إيجابي، وتبلغ قوة هذة العلاقة 59%. و إعتماداً على قيمة Adjusted R^2 فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لإدارة المعرفة في أولوية التكلفة في مجموعة المناصير بلغت 34.6%.

4.1.4.5 إختبار الفرضيّة الفرعيّة الرابعة

H01-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية المرونة في مجموعة المناصير.

من أجل إختبار صحّة الفرضيّة الفرعيّة الرابعة، فقد تمّ إستخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، كما يلي:

جدول رقم (5-20)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة في أولوية المرونة

المتغيّر التّابع	ملخّص الأنموذج Model Summary			جدول تحليل التّباين الأحاديّ ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients					
	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	F المحسوبة	درجات الحرية Df		مستوى الدّلالة sig F*	المتغيّر المستقلّ	معامل B	الخطأ المعياريّ Std. Error	Beta بيتاβ معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدّلالة Sig T*
اولوية المرونة	0.503	0.253	0.250	94.034	الإنحدار	1	0.000	ادارة المعرفة	0.090	0.009	0.503	9.697	0.000
					البواقي	278							
					المجموع	279							

تشير النّتائج الواردة في الجدول رقم (5-20) أنّ قيمة معامل الإرتباط قد بلغت (r = 0.503)، وهذا يعني وجود علاقة موجبة عالية بين بعد إدارة المعرفة وأولوية المرونة، كما يشير ملخّص الأنموذج الوارد في الجدول ذاته إلى أنّ قيمة معامل التّحديد قد بلغت ($r^2 = 0.253$)، وهذا يعني أنّ بعد العلاقات يفسّر ما مقداره(25.3%) من التّباين في إدارة المعرفة وأولوية المرونة.

كما يتبيّن من جدول تحليل التّباين الأحاديّ الموضَح في الجدول (5-20) أنّ قيمة (.F) المحسوبة قد بلغت (94.034)، عند مستوى ثقة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حريّة واحدة؛ ممّا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لإدارة المعرفة وأولوية المرونة.

كما يوضّح جدول معاملات الإنحدار الوارد في الجدول (5-20) أنّ قيمة بيتا قد بلغت ($\beta = 0.503$)، وأنّ قيمة (B) قد بلغت (B = 0.090) وبخطأٍ معياريّ مقداره (0.009)، كما وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (25.598) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة المعامل عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في أولوية

المرونة في مجموعة المناصير.. ولذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر إدارة المعرفة في أولوية المرونة في مجموعة المناصير هو إيجابي، وتبلغ قوة هذه العلاقة 50.3%. و إعتماداً على قيمة Adjusted R2 فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لإدارة المعرفة في أولوية المرونة في مجموعة المناصير بلغت 25%.

2.4.5. الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على رشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير".

جدول رقم (5-21)

ملخّص النّموذج وتحليل التّباين لإختبار الفرضيّة الرّئيسة الثّانية

النّموذج	ملخّص النّموذج Models Summary				تحليل التّباين ANOVA				
	R معامل الإرتباط	**R^2** معامل التّحديد	**Adjusted R^2** معامل التّحديد المعدّل	**Std. Error** الخطأ المعياريّ		مجموع المربّعات	**df** درجة الحريّة	**F** المحسوبة	**Sig. F** مستوى المعنويّة
حماية وتخزين المعرفة	0.748	0.560	0.559	0.384	الإنحدار	5243.1	1	353.991	0.000
					البواقي	4117.6	278		
					المجموع	9360.8	279		
حماية وتخزين المعرفة تطبيق المعرفة	0.790	0.625	0.622	0.356	الإنحدار	5847.5	2	**230.525**	**0.000**
					البواقي	3513.2	277		
					المجموع	9360.8	279		
تخزين وحماية المعرفة تطبيق المعرفة اكتساب المعرفة	0.797	0.635	0.631	0.352	الإنحدار	5940.9	3	**159.824**	**0.000**
					البواقي	3419.8	276		
					المجموع	9360.8	279		

يتبين من نتائج الجدول رقم (5-21) ان قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج الأول (**تخزين وحماية المعرفة**) بلغت (0.748)، ومعامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.559) وهذا يعني أن متغير تخزين وحماية المعرفة قد فسّر ما نسبته (56%) من التباين في تحديد رشاقة سلسلة التوريد، وأن قيمة (F) قد بلغت (353.991) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما أن قيمة معامل الإرتباط (R) للنموذج الثاني (تطبيق المعرفة) بلغت (0.790)، كما أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.622) وهذا يعني ان متغير (تطبيق المعرفة) قد فسّر ما نسبته (62%) من التباين في تحديد رشاقة سلسلة التوريد، وأن قيمة (F) قد بلغت (230.525) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولقد كانت قيمة معامل الإرتباط (R) للنموذج الثالث (إكتساب المعرفة) بلغت (0.797)، كما أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.631) وهذا يعني أن متغير (إكتساب المعرفة) قد فسّر ما نسبته (63%) من التباين في تحديد رشاقة سلسلة التوريد، وأن قيمة (F) قد بلغت (159.306) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (5-22)

نتائج معاملات الإنحدار الخطي المتعدّد المتدرج لإختبار الفرضيّة الرّئيسة الثانية

الرّقم	النّموذج	Competitive priorities	Beta (β) بيتا	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	النّتيجة
1	الأبعاد الأكثر تأثيراً	حماية وتخزين المعرفة	0.748	18.815	0.000	تأثير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
2		حماية وتخزين المعرفة تطبيق المعرفة	0.497 0.358	9.595 6.903	0.000 0.000	تأثير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
3		حماية وتخزين المعرفة تطبيق المعرفة اكتساب المعرفة	0.454 0.295 0.139	8.493 5.265 2.746	0.000 0.000 0.005	تأثير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
4	الأبعاد المستثنية من نتائج تحليل الإنحدار المتعدّد المتدرّج	اكتساب المعرفة نقل المعرفة تطبيق المعرفة	0.248 0.136 0.358	5.107 2.642 6.903	0.000 0.009 0.000	تأثير غير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
5		اكتساب المعرفة نقل المعرفة	0.139 0.011	2.746 0.834	0.006 0.210	تأثير غير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)
6		نقل المعرفة	0.003	0.961	0.049	تأثير غير دالّ إحصائيّاً عند مستوى معنويّة (α≤0.05)

يتبين من نتائج جدول معاملات الانحدار أنّ قيم بيتا (β) في النّموذج الأوّل (حماية وتخزين المعرفة)، والنموذج الثّاني (تطبيق المعرفة) والنموذج الثالث (إكتساب المعرفة) عند مستويات (F) المحسوبة تقع عند مستوى الدّلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يؤكّد معنويّة معاملات الإنحدار في معادلة الإنحدار نظراً لكونها أقلّ من مستوى المعنويّة (0.05). وهذا يشير إلى أنه

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير؛ حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر لنقل المعرفة في رشاقة سلسلة التوريد في النماذج الثلاثة السابقة الذكر، وتشير قيمة Beta إلى أن أثر إدارة المعرفة في رشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير إيجابي، وتبلغ قوة هذة العلاقة 74.8%، 49.7%، 45.4% لكل من (حماية وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وإكتساب المعرفة) على التوالي. و إعتماداً على قيمة Adjusted R^2 فإن القدرة التفسيرية، والتنبؤية (التباين) إدارة المعرفة في رشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير بلغت 55.9%، 62.2%، 63.1% لكل من (حماية وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وإكتساب المعرفة) على التوالي. وبناءً على النّتائج السّابقة لا نقبل الفرضيّة العدميّة الرّئيسة الأولى، وتقبل الفرضيّة البديلة.

3.4.5. الفرضية الرئيسة الثالثة:

H03:"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) في مجموعة المناصير".

من أجل إختبار صحّة الفرضيّة الرّئيسة الثّالثة، فقد تمّ إستخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وكانت النّتائج كما يلي:

تشير النّتائج الواردة في الجدول (5−25) أنّ قيمة معامل الإرتباط قد بلغت ($r = 0.753$)، وهذا يعني وجود علاقة موجبة مرتفعة جدّاً بين رشاقة سلسلة التوريد و تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير، وذلك إستناداً إلى (Moore, et al. 2013, 138)، كما يشير ملخّص الأنموذج الوارد في الجدول ذاته إلى أنّ قيمة معامل التّحديد قد بلغت ($r^2 = 0.568$)، وهذا يعني أنّ رشاقة سلسلة التوريد يفسّر ما مقداره (56.8%) من التّباين في مستوى تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير، وفي السّياق ذاته فقد أظهرت نتائج التّحليل أنّ معامل التّحديد المعدّل (Adjusted $r^2 = 0.566$)، حيث يعكس المستوى الصّافي للإهتمام برشاقة سلسلة التوريد بعد التخلّص من قيم الأخطاء المعياريّة النّاتجة عن الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير.

جدول (5-23)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير رشاقة سلسلة التوريد على الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير

المتغيّر التّابع	ملخّص الأنموذج Model Summary			جدول تحليل التّباين الأحاديّ ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients					
	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	F المحسوبة	درجات الحرية Df		مستوى الدّلالة sig F*	المتغيّر المستقلّ	معامل B	الخطأ المعياريّ Std. Error	Beta بيتاβ معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدّلالة Sig T*
Competitive priorities	0.804	0.647	0.645	508.989	الإنحدار	1	0.000	رشاقة سلسلة التوريد	1.474	0.065	0.804	22.561	0.000
					البواقي	278							
					المجموع	279							

يبيّن جدول تحليل التّباين الأحادي الموضَح في الجدول (5-23) أنّ قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F = 508.989)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكّد معنويّة الإنحدار عند مستوى دلالة (α≤0.05) وعند درجة حريّة واحدة؛ ممّا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لرشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير.

يوضّح جدول معاملات الإنحدار الوارد في الجدول (5-23) قيمة بيتا والبالغة (β = 0.804)، والتي تشير إلى حجم التّأثير لرشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير، أي أنّ الزّيادة بوحدةٍ واحدة بمستوى رشاقة سلسلة التوريد تزيد بمقدار (80.4%) وحدةً في تحديد الأولويات التنافسية، كما ويشير الجدول أنّ قيمة (B) قد بلغت (B = 1.474)، وبخطأٍ معياريّ مقداره (0.065)، كما وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (T = 22.561) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهذا يؤكّد معنويّة المعامل عند مستوى معنويّة (α≤0.05). وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية رشاقة سلسلة التوريد على الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير. ولذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر رشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير هو إيجابي، وتبلغ قوة هذة

العلاقة 80.4%. و إعتماداً على قيمة Adjusted R2 فإن القدرة التفسيرية والتنبؤيـــة (التبـــاين) رشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير بلغت 64.5%.

4.4.5. الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغير وسيط في مجموعة المناصير ".

من أجل إختبار صحّة الفرضيّة الرّئيسة الرّابعة والمتعلّقة بالتّأثير المباشر وغير المباشر فقد تمّ إستخدام تحليل المسار (Path Analysis)، بالإستعانة ببرنامج (Amos Version 24)، والمدعوم ببرنامج الرّزمة الإحصائيّة للعلوم الإجتماعيّة (SPSS)؛ وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيّرات الدّراسة، وكانت النّتائج كما يلي:

يوضّح الجدول (5-25) نتائج تحليل المسار (Path Analysis) لتأثير إدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغير وسيط في مجموعة المناصير، حيث أظهرت نتائج التّحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائيّة لإدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في ظلّ وجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغيّرٍ وسيط، إذ بلغت قيمة مربّع كاي (Chi^2) المحسوبة والمساوية لقيمة (CMIN = 10.750) عند مستوى معنويّة (P = 0.013) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وقد بلغت قيمة مؤشّر ملائمة الجودة (Goodness of Fitness Index) (GFI) (0.985)، وهي قيمة قريبة جدّاً من الواحد صحيح وتعكس الملاءمة التامّة لجودة النّموذج، وقد بلغت قيمة مؤشّر الموائمة المقارن (Comparative Fit Index) (CFI) (0.985)، وهي قيمة قريبة جدّاً من الواحد صحيح وتدلّ على حسن ملائمة الجودة في النّموذج (Good Enough Fit)، وبلغت قيمة مؤشّر جذر متوسّط مربّع الخطأ التّقريبيّ (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation) (0.086) حيث تعتبر هذه القيمة قريبةً من الصّفر، والذي يدلّ أنّ ضعف ملائمة النّموذج (Lack of Model Fit) كان منخفضاً ممّا يعكس الموائمة التّامّة.

الجدول (5-24)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقّق من الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغير وسيط في مجموعة المناصير

المتغيّر التّابع	CMIN (Chi^2)	GFI	CFI	RMSEA	P
الاولويات التنافسية	8.160	0.986	0.991	0.079	0.013

الأثر المباشر		
المتغيّرات	الأثر	P
إدارة المعرفة ← رشاقة سلسلة التوريد	0.041	***
إدارة المعرفة ← الاولويات التنافسية	0.419	***
رشاقة سلسلة التوريد ← الاولويات التنافسية	10.064	***

الأثر غير المباشر	الأثر	p
إدارة المعرفة ← رشاقة سلسلة التوريد ← الاولويات التنافسية	0.414	***

CMIN*: تعبّر عن قيمة مربّع كاي المحسوبة، ويجب أن تكون ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

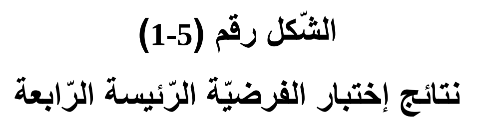
GFI*: مؤشّر ملائمة الجودة، ومن المفترض أن يقترب من 1.00.

CFI*: مؤشّر المؤائمة المقارن، ومن المفترض أن يقترب من 1.00.

RMSEA*: مؤشّر جذر متوسّط مربّع الخطأ التّقريبيّ (يجب أن تكون قريبة من الصّفر).

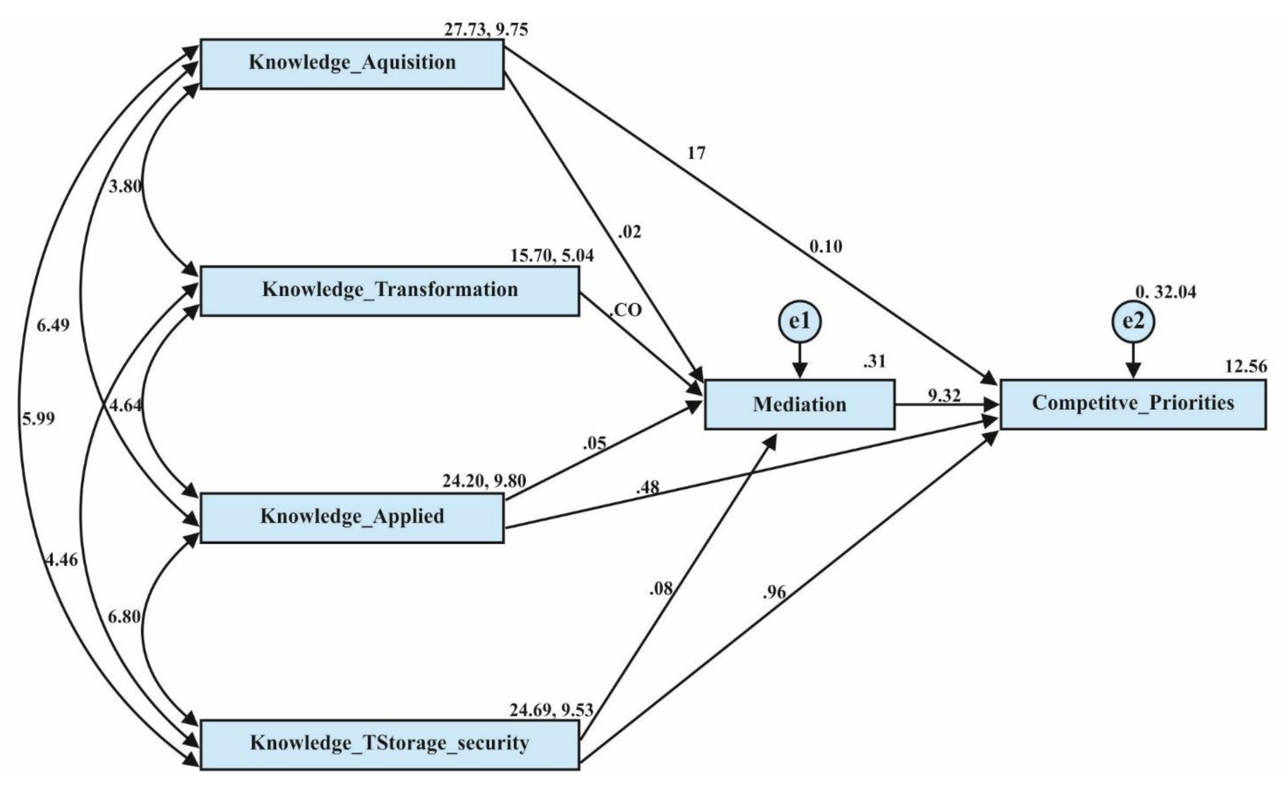
* التّأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التّأثير المباشر بين المتغيّرات.

***Significant at ($P \leq 0.001$).



الشّكل رقم (5-1)

نتائج إختبار الفرضيّة الرّئيسة الرّابعة



يشير الجدول (5-24) إلى الأثر المباشر لإدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية، حيث أنّ التغيّر بمقدار وحدةٍ واحدة في الأولويات التنافسية (المتغيّر التّابع) يكون نتيجة للتغيّر في عوامل إدارة المعرفة (المتغيّر المستقلّ) أو رشاقة سلسلة التوريد (المتغيّر الوسيط)؛ وقد بلغت أنّ قيمة الأثر المباشر المعنويّ لإدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعةً (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الاولويات التنافسية (0.518) وهي عند مستوى معنويّة أكبر من (0.05)، ممّا يدلّ على وجود أثر مباشر معنويّ عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)؛ أمّا بالنّسبة لقيم الأثر المباشر لإدارة المعرفة (المتغيّر المستقلّ) بدلالة أبعادها مجتمعةً (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على رشاقة سلسلة التوريد (المتغيّر الوسيط) فقد جاءت (0.922)، ممّا يدلّ على وجود أثر مباشر معنويّ عند مستوى دلالة أكبر من (0.05).

يوضّح الجدول (5-24) قيمة الأثر غير المباشر لإدارة المعرفة (المتغيّر المستقلّ) بدلالة أبعادها مجتمعةً (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الأولويات التنافسية (المتغيّر التّابع) في ظلّ وجود رشاقة سلسلة التوريد (المتغيّر الوسيط)، حيث كانت هذه القيمة (0.472) وتدلّ هذه القيمة على أنّ التغيّر بوحدةٍ واحدة في إدارة المعرفة تغيّر ما مقداره (47.2%) من مستوى تحديد الأولويات التنافسية بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغيّرٍ وسيط.

بناءً على التّحليل السّابق، فإنّ الدّراسة ترفض الفرضيّة الصفريّة الرّئيسة الرّابعة، وتقبل الفرضيّة البديلة.

الفصل السّادس

النّتائج والإستنتاجات والتّوصيات

بعد تحليل البيانات التي تمّ الحصول عليها حول آراء أفراد عيّنة الدّراسة، يأتي هذا الفصل ليوضّح أهمّ النّتائج التي توصّلت إليها الدّراسة بناءً على نتائج تحليل البيانات، وإختبار فرضيّات الدّراسة، إضافة إلى عرض الإستنتاجات والتّوصيات، وإقتراح عدد من الدّراسات والبحوث المستقبليّة بهدف إستكمال ما توصّلت إليه الدّراسة الحاليّة.

1.6. نتائج الدّراسة

هدفت الدّراسة التعرّف على أثر إدارة المعرفة من خلال رشاقة سلسلة التوريد متغيراً وسيطاً في تحديد الأولويات التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير، وقد قدّمت الدّراسة مجموعةً من التّساؤلات والفرضيّات المتعلّقة بطبيعة التّأثير بين متغيّرات الدّراسة، وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعةٍ من النّتائج التي ساهمت في الإجابة عن تساؤلات وفرضيّات الدّراسة، ومن أبرز هذه النّتائج ما يلي:

1.1.6. نتائج التّحليل الوصفيّ لخصائص أفراد عيّنة الدّراسة

1. دلّت نتائج التّحليل الوصفيّ لخصائص أفراد عيّنة الدّراسة أنّ نسبة أفراد عيّنة الدّراسة من الذّكور تفوق نسبة الإناث، إذ أن العمل في قطاع الصناعات الإنشائية لا يزال محصوراً على الذكور فقط ويعود ذلك إلى أن غالبية مهام العمل تتطلب مقدرة جسدية وعضلية أكثر منها عقلية بقليل.
2. دلّت نتائج التّحليل الوصفيّ لخصائص أفراد عيّنة الدّراسة أنّ النّسبة الأكبر لأفراد عيّنة الدّراسة هم من فئة الشباب وإمكانية تطوير مهاراتهم وإدراكهم للأولويات التنافسية من خلال عقد دورات تدريبية حول أهمية إدارة المعرفة وسلسلة التوريد في كافة المراحل الإنتاجية والإدارية.
3. دلّت نتائج التّحليل الوصفيّ لخصائص أفراد عيّنة الدّراسة حيث كانت بنسبة (7.9%) ثانوية عامة، ونسبة (11%) دبلوم، ونسبة (69.3%) بكالوريوس، وفقط نسبة (11.4%) دراسات عليا. وتشير هذه النتيجة الى إعتماد مجموعة المناصير على العاملين الذين لديهم مؤهلات علمية، إذ أن 80% تقريباً من أعضاء عينة الدراسة يمتلكون درجة علمية تؤهلهم للعمل في مجالات عمل مجموعة المناصير. وهذا يدلّ على حرص مجموعة المناصير

في الإعتماد على المؤهّلين علميّاً وتوظيفهم في تقديم أفضل الخدمات للمـــواطنين؛ وممّـــا يتطلّب الإستثمار في هذا المورد تطويراً وتأهيلاً لزيادة قدرات ومهارات الموظفين لـــدى المجموعة.

4. دلّت نتائج التّحليل الوصفيّ لخصائص أفراد عيّنة الدّراسة أنّ النّسبة الأكبر لأفراد عيّنـــة الدّراسة يتمتّعون بخبرةٍ عاليةٍ نسبيّاً، فكانت نسبة (4.6%) خبرتهم أقل مـــن 5 ســـنوات، ونسبة (32.1%) تراوحت خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة (27.5%) بـــين عشر إلى أقل من خمسة عشر سنة، ونسبة (35.7%) فقط كانت خبراتهم أكثـــر مـــن 15 سنة. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى خبرة متواضعاً لكنها كافيـــة للإجابة على مفردات إستبانة الدراسة. وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً فيمـــا يتعلق بالمستوى التعليمي، وهذا يدلّ على إعتماد مجموعة المناصيرعلى الأفـــراد الـــذين تتوافر لديهم الخبرات العمليّة المرتفعة لضمان تحقيق المركز التنافســـي فـــي الأســـواق المحلية والعربية؛ ممّا يحتّم على الإدارة العليا في مجموعة المناصير ضـــرورة تكثيـــف التّدريب لكافّة العاملين فيها، وخصوصاً التّركيز على أصحاب الخبرات المنخفضة لضمان تحقيق ذلك المركز التنافسي المنشود.

5. دلّت نتائج التّحليل الوصفيّ لخصائص أفراد عيّنة الدّراسة أنّ أغلب أفراد عيّنة الدّراســـة في مجموعة شركات المناصيرهم بوظيفة مدير دائرة ورئيس قسم بنسبةٍ بلغت (88.6%)، وأنّ فئة أفراد عيّنة الدّراسة من مديرعام ونائب مدير عام شكّلت مـــا نســـبته (11.4%). وتشير هذه النّتائج إلى ملائمة العيّنة مع المستويات الإداريّـــة المختلفـــة فـــي مجموعـــة المناصير (العليا، الوسطى، والدّنيا).

2.1.6. نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّرات الدّراسة (الأهميّة النسبيّة لمتغيّرات الدّراسة)

1. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدّراسة (إكتساب المعرفة) أن المتوسطات الحسابية لــ (إكتساب المعرفة)، تراوحت ما بين (3.65 و 4.20)، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.96)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة (**إعتماد المجموعة على التحسين المستمر وحلقات الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تساهم في إكتساب المعرفة الجديدة**) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.20)، وبإنحراف معياري (0.690)، وهي من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التالية: (**القرارات الغير مبرمجة التي تواجه الإدارة العليا تساعد على إكتساب المعرفة**) بمتوسط حسابي (3.65) وبإنحراف معياري (0.811)، وهو من المستوى المرتفع أيضاً،

وهذا يفسر على أن هناك التزاماً ودعماً من الإدارة العليا لإكتساب المعرفة في مجموعة شركات المناصير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدراسة (نقل المعرفة) أن المتوسطات الحسابية لـــ (نقل المعرفة) قد تراوحت ما بين (3.83 و4.10) ، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.93)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة **(تدريب العاملين يساهم في زيادة نقل المعرفة بين أفراد المجموعة)** على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.10)، وبإنحراف معياري (0.720)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة فقد جاءت فقرة **(إعتماد التدوير الوظيفي (تبادل المهام) في مجموعة المناصير تساعد على زيادة المعارف والخبرات عند العاملين)** بمتوسط حسابي (3.83) وبإنحراف معياري (0.785)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يفسر على أن إدارة مجموعة المناصير تستخدم مجموعة من الأساليب التي تهتم في نقل وتبادل المعارف بين أفراد المجموعة العاملين من خلال تدريب أفرادها العاملين على نقل المعرفة.

3. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدّراسة (تطبيق المعرفة)، أن المتوسطات الحسابية لتطبيق المعرفة، تراوحت ما بين (3.946 و 4.150) ، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.034)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة **(تعمل مجموعة المناصير على توظيف المعرفة الموجودة في تطوير خدمات ومنتجات جديدة)** على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.150)، وبانحراف معياري (0.728)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة **(تساهم القواعد والإجراءات المتبعة داخل مجموعة المناصير في تطبيق المعرفة لجميع أفرادها العاملين)** بمتوسط حسابي (3.946) وبإنحراف معياري (0.693)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يفسر على أن تطبيق المعرفة كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ونستطيع أن نستدل من ذلك على أن مجموعة المناصير تمارس عملية تطبيق المعارف من خلال مجموعة من الأساليب التي تسعى إلى تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة.

4. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدّراسة (تخزين وحماية المعرفة) أن المتوسطات الحسابية لتخزين وحماية المعرفة ، تراوحت ما بين (3.96 و 4.26) ، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.115)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة **(تستخدم مجموعة المناصير احدث الأساليب التقنية في حماية البيانات والمعلومات من السرقة او العبث بها.)** على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.26)، وبإنحراف معياري

(0.668)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة **(تستطيع مجموعة المناصير تحويل المعارف التي يمتلكها أفرادها العاملين الى معارف تمتلكها المجموعة)** بمتوسط حسابي (3.96) وبإنحراف معياري (0.717)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يفسر على أن تخزين وحماية المعرفة يعدّ أولوية بالنسبة لمجموعة المناصير من خلال إستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في حماية المعرفة.

5. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدّراسة (رشاقة سلسلة التوريد) أن المتوسطات الحسابية لرشاقة سلسلة التوريد، تراوحت ما بين (3.98 و 4.18) ، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.07)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة **(تتخذ مجموعة المناصير قرارات لإستثمار الفرص في بيئة أعمالها)** على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.18)، وبانحراف معياري (0.729)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة **(تحصل مجموعة المناصير دائما على المعلومات من مورديها عند الطلب)** بمتوسط حسابي (4.07) وبإنحراف معياري (0.708)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يمكن أن يفسر على أن مجموعة المناصير تكون جاهزة لأية تغييرات خارجية او داخلية نتيجة توافر المعارف والمعلومات لديها.

6. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدّراسة (أولوية الجودة) أن المتوسطات الحسابية لأولوية الجودة، تراوحت ما بين (4.07 و 4.243) ، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.16)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة **(تقدم مجموعة المناصير خدمات موثوق بها).** على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.243)، وبإنحراف معياري (0.707)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة **(تعمل مجموعة المناصير على زيادة مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء)** بمتوسط حسابي (4.071) وبإنحراف معياري (0.739)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يفسر على أن مجموعة المناصير تركز على أولوية الجودة.

7. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدّراسة (أولوية سرعة التسليم) أن المتوسطات الحسابية لأولوية سرعة التسليم، تراوحت ما بين (4.057 و 4.218) ، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.20)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة **(تقوم مجموعة المناصير بالتركيز على تقديم الخدمات بشكل سريع.)** على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.218)، وبإنحراف معياري (0.687)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة **(تحرص مجموعة المناصير على معرفة رأي الزبائن**

بعد تلقي الخدمة) بمتوسط حسابي (4.057) وبإنحراف معياري (0.721)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يفسر على أن مجموعة المناصير تركز على أولوية سرعة التسليم للخدمات والمنتجات للعملاء ومتابعة آرائهم بعد عملية البيع.

8. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدّراسة (أولوية التكلفة) أن المتوسطات الحسابية لأولوية التكلفة المنخفضة، تراوحت ما بين (3.88 و 4.268) ، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.061)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة **(تحرص مجموعة المناصير على إستخدام معايير عالية في عملياتها الإنتاجية)** على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.268)، وبإنحراف معياري (0.755)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة **(تقوم مجموعة المناصير بتخفيض التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة أنشطتها)** بمتوسط حسابي (3.88) وبإنحراف معياري (0.602)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يفسر على أن مجموعة المناصير تهتم بتخفيض تكاليف التشغيل من خلال التركيز على تقليل الأخطاء في العمليات الإنتاجية والتركيز على أتمتة العملية الإنتاجية.

9. توضّح نتائج التّحليل الوصفيّ لمتغيّر الدّراسة (أولوية المرونة) أن المتوسطات الحسابية لأولوية المرونة، تراوحت ما بين (3.89 و 4.33) ، إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.055)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت فقرة **(تستطيع مجموعة المناصير تقديم خدمات متنوعة)** على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.33)، وبإنحراف معياري (0.610)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة **(تعمل مجموعة المناصير على تطوير وتقديم خدمات مبتكرة)** بمتوسط حسابي (3.89) وبإنحراف معياري (0.641)، وهو من المستوى المرتفع، وهذا يفسر على أن مجموعة المناصير تهتم بتقديم منتجات وخدمات متنوعة الأمر الذي يساعد على إكتساب مجموعة المناصير مرونة في تلبية إحتياجات ورغبات العملاء.

3.1.6. نتائج إختبار فرضيّات الدّراسة

1.3.1.6. نتائج إختبار الفرضيّة الرّئيسة الأولى

المتعلّقة بدراسة إدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير؛ حيث كانت النّتائج كما يلي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في تحديد الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير، وهذا يتّفق مع دراسة (عشوش، 2016) التي توصّلت إلى وجود علاقات أثر ذات دلالات معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية كمتغيرات

مستقلة والإستجابة التنافسية من جهة، وبين إدارة المعرفة الإستراتيجية وأبعاد الإستجابة التنافسية كمتغيرات تابعة. ومع دراسة (محمد، 2015) وجود علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في شركة أورانج. ومع دراسة (Aghamirian, Dorri and Aghamirian, 2015) التي توصلت إلى أن تطبيق إدارة المعرفة للعملاء يؤدي الى إكتساب الميزة التنافسية للمنظمة في التجارة الإلكترونية. ومع دراسة (Aboelmaged, 2014) وقد أشارت النتائج إلى أن قدرات إدارة المعرفة ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء، والتي بدورها لها تأثير إيجابي على أداء العمليات. وتوفر هذه النتائج دليل على أن الأداء المبتكر يلعب دوراً وسيطاً بين قدرات إدارة المعرفة وأداء العمليات. ودراسة ,Sarkindaji (Hashim and Abdullateef, 2014) التي أظهرت وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي. وكذلك دراسة(Tseng, (2014) التي أـــشارت نتائجها إلى أن قدرات إدارة المعرفة هي عامل رئيسي لتعزيز أداء الشركات، وأن إدارة علاقات الموردين هو عامل التدخل الكبير بين قدرات إدارة المعرفة وأداء الشركات. ودراسة (زرقون وعرابة، 2014) التي توصلت إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الـــوظيفي للعـــاملين والرفع من مستوى تعليمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة من أجل التوجه السريع نحو الإهتمام بإدارة المعرفة، حتى يتم بناء المزايا التنافســية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات الإقتصادية المقبلة. و دراسة نوري، (2013) التي توصلت إلى أهمية إدارة المعرفة للأعمال في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية للمنظمة. ومع دراسة ,.Gholami et al (2013) التي توصلت إلى أن إكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة وخلق المعرفة وتبادل المعارف، وتنفيذ المعرفة من العوامل الرئيسة التي تؤثر على إدارة المعرفة وبالتالي التأثير على الأداء الوظيفي، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تؤثر على الإنتاجية والأداء المالي وأداء الموظفين، والإبتكار، وعلاقات العمل، ورضا العملاء والأداء التنظيمي. ودراسة (Meihami and Meihami, 2012) التي وضحت نتائجها أن إدارة المعرفة أثرت إيجابا على الميزة التنافسية، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تسهم في حل المشكلات وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية وإتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي و زيادة المرونة في المنظمة، وكما أشارت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تعتبر آلية لتمكين التنظيم المنهجي للمعرفة الذي يؤدي إلى الإستخدام الأفضل للموارد. ومع دراسة داسي، (2012) التي أظهرت نتائجها وجود

علاقة إرتباط معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. ودراسة بوركوة، (2012) التي توصلت إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال توفير المعرفة حول قوى التنافس الخمس لبورتر، أظهر وجود علاقة قوية طردية بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية، وكذلك أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم القدرة التنافسية. ودراسة (2011) Done التي توصلت إلى أن التكامل والتعاون يتطلب تبادل العناصر المعقدة على مستوى المعرفة والخبراء، وكما أشارت النتائج أن العديد من الشركات تغير وجهتها لتعتمد بشكل كبير على سلسلة التوريد، بالإضافة لذلك أشارت النتائج أن مفاهيم إدارة المعرفة مهمة جداً لسلسة التوريد. ومع دراسة المدان وموسى، (2010) التي أظهرت وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء.

2.3.1.6. نتائج إختبار الفرضيّة الرّئيسة الثّانية

المتعلّقة بدراسة إدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على رشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير، حيث كانت النّتائج كما يلي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على رشاقة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير، وهذا يتّفق مع دراسة (Lou & Rezaeenour, 2016) التي توصّلت إلى وجود أثر كبير وإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في رشاقة سلسلة التوريد، ومع دراسة (Dost and Rehman, 2016) التي أظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على أداء سلسلة التوريد. ومع دراسة (Arango et al.,2014) التي أظهرت نتائجها أن النموذج المقدم قادر على تحديد القدرات لكل من عمليات إدارة المعرفة التي تدمج سلسلة التوريد بالمنظمات، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تؤثر على الأداء. ودراسة (Yaghoubi et al.,2013) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (KM) وأبعادها وسلسلة التوريد (ASCM) في المنظمات. ودراسة المصالحة، (2013) التي أظهرت وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة المعرفة (خلق وإكتساب المعرفة، وتخزين، وتوثيق المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في رشاقة المنظمة.

3.3.1.6. نتائج إختبار الفرضيّة الرّئيسة الثّالثة

المتعلّقة بدراسة رشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) في مجموعة المناصير؛ حيث كانت النّتائج كما يلي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة سلسلة التوريد في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة و المرونة) في مجموعة المتاصير، وهذا يتّفق مع دراسة البرازي، (2012) التي توصلت إلى وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.

4.3.1.6. نتائج إختبار الفرضيّة الرّئيسة الرّابعة

المتعلّقة بدراسة أثر إدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغير وسيط في مجموعة المناصير؛ حيث كانت النّتائج كما يلي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) إدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في تحديد الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، سرعة التسليم، التكلفة المنخفضة، المرونة) بوجود رشاقة سلسلة التوريد كمتغير وسيط في مجموعة المناصير. وهذا ما إتفق مع دراسة (المحاميد، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الرشاقة التنظيمي. ومع دراسة (Liu et al.,2014) التي أبرزت نتائجها أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر على أداء المنظمات من خلال الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد.

2.6. إستنتاجات الدّراسة

توصّلت الدّراسة إعتماداً على تفسير النّتائج ومناقشتها إلى عدد من الإستنتاجات التي يمكن أن تفيد متّخذي القرار في مجموعة المناصير، والباحثين في مجالات إدارة المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد والأولويات التنافسية، ومن أهمّها:

1. **انخفاض نسبة الموظفين من الإناث في مجموعة المناصير:** ويعود السبب إلى أن طبيعة الأعمال تتطلب قدرات جسدية وعضلية أكثر من القدرات العقلية.
2. **إرتفاع نسب المؤهلات العلميّة في مجموعة المناصير:** مما يتطلّب من مجموعة المناصير الإستثمار في هذا المورد تطويراً وتأهيلاً لزيادة قدرات ومهارات الموظفين؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للمواطنين.

3. **إمتلاك مجموعة المناصير للموارد البشريّة ذات الخبرة العالية:** وهذا يدلّ على إعتماد مجموعة المناصيرعلى الأفراد الذين تتوافر لديهم الخبرات العمليّة المرتفعة لضمان تحقيق المركز التنافسي الجيد؛ مما يحتّم على الإدارة العليا في مجموعة المناصير ضرورة تكثيف التّدريب لكافة العاملين فيها، والتّركيز خصوصاً على أصحاب الخبرات المنخفضة لضمان تحقيق المركز التنافسي المطلوب.
4. **سهولة الوصول للمعرفة في مجموعة المناصير:** ممّا يدعم القدرة في الإعتماد على هذه المعارف في تأدية الأعمال بإستمرار.
5. **الإستخدام الكبير من قبل العاملين للمعارف والبيانات الموجودة لدى مجموعة المناصير.**
6. **تؤثّر إدارة المعرفة على الأولويات التنافسية بشكل كبير في مجموعة المناصير:** وبالتّالي فإنّ مضاعفة الإهتمام بهذه المعارف سينعكس إيجاباً على الكشف عن وجود فرص جديدة في أسواق جديدة والتأثير فيها.

3.6. توصيات الدّراسة

بناءً على النّتائج والإستنتاجات التي توصّلت إليها الدّراسة، فقد قدّمت الدّراسة مجموعة من التّوصيات التي قد تولي إهتماماً لدى المهتمّين ومتّخذي القرار في هذا المجال وخصوصاً في مجموعة المناصير، وذلك لتفعيل دور إدارة المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد؛ لتحقيق مستوياتٍ متقدّمةٍ من التميز التنافسي، وبالتّالي الحرص على تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، ومن أهمّ هذه التّوصيات:

1. ضرورة محافظة مجموعة المناصير على الإستمرار بالإهتمام بإدارة المعرفة المطبّقة فيها، بإعتبار هذه المعرفة بمثابة موردٍ إستراتيجيّ يمكّنها من التقدّم في مستويات تحقيق التميّز بتقديم الخدمات والمنتجات.
2. توفير مخصّصات ماليّة تعنى بتطوير إدارة المعرفة في مجموعة المناصير، بهدف إستدامة الإستفادة من إستخدام تلك المعارف على المدى الطّويل من خلال إستحداث قسم للبحث والتطوير على مستوى المجموعة .
3. ضرورة إيلاء مجموعة المناصير المزيد من الحرص والإهتمام بتوفير معلوماتٍ دقيقةٍ وخاليةٍ من التّعقيد والغموض، لتعزيز قدرات مستخدمي المعارف المتوافرة في إعتمادهم على المعلومات المقدّمة في إنجاز الأعمال من خلال كسب ميزة تنافسية.

4. ضرورة إعتماد مجموعة المناصيرعلى التّغذية الرّاجعة من مستخدمي المعارف في تقييم الأعمال بهدف التطوير والتحسين وتحديد الأولويات التنافسية لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة وإيجاد وسائل وأساليب حديثة تساعد على زيادة القدرة التنافسية.

5. الإهتمام بمتابعة تطوير الأولويات التنافسية في مجموعة المناصير، والعمل على تخفيض الكلفة الى أقل حد ممكن مع مراعاة الحفاظ على الجودة العالية وتخفيض وقت التسليم من خلال تبنّي أساليب العمل الجماعيّ الهادفة لتطوير منجزات الأعمال، والحرص على عقد اللّقاءات الدوريّة للعاملين بهدف إثراء العمل والتّشجيع على تطبيق الأفكار الجديدة.

6. ضرورة تبنّي الإدارة العليا في مجموعة المناصير سياساتٍ فعّالة للتّغيير والتّطوير في سلاسل التوريد، وتحويلها إلى إجراءات عمل تعنى برفع المركز التنافسي من خلال إستغلال المورد المعرفي في مجموعة المناصيرعلى أفضل وجه.

7. الإهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين في مجموعة المناصير بما ينسجم ويتوائم مع الخطط المستقبليّة بشكلٍ مستمر، من خلال بناء خطط تّدريبيّة تتلائم مع المتطلبات الإستراتيجية والهادفة إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم.

4.6. الدّراسات المستقبليّة المقترحة

بناءً على النّتائج والإستنتاجات التي قدّمتها الدّراسة، والتّوصيات التي أوصت بها، والدّراسات السّابقة التي إستعرضتها في مجالات الدّراسة الثّلاث (إدارة المعرفة، رشاقة سلسلة التوريد والأولويات التنافسية)؛ فإنّ الباحث يقترح بعض المجالات للدّراسات المستقبليّة التي من شأنها إفادة المهتمّين والباحثين بإجراء دراساتٍ أخرى تتعلّق بمتغيّرات الدّراسة الحاليّة، ومن أهمّها:

1. إجراء دراسات مستقبليّة تأخذ متغيّرات الدّراسة الحاليّة وتطبّقها على البيئات في القطاع الخدميّ و الإنتاجي في المملكة الأردنيّة الهاشميّة.

2. إجراء دراسات مستقبليّة حول الصّعوبات والتحدّيات التي تحول دون تحقيق مراتب متقدّمة من التميّز التنافسي.

3. إجراء دراسات إستطلاعيّة تعنى بالتعرّف على المعيقات والتحدّيات التي تواجه رشاقة سلسلة التوريد في المؤسّسات الحكوميّة والخاصة الأردنيّة.

4. إجراء دراسات إستطلاعيّة عن أحد الشّركات الأجنبيّة النّاجحة في إستغلال رشاقة سلسلة التوريد.
5. إجراء دراسات مستقبليّة تبحث في أهميّة إدارة المعرفة ودورها في نجاح رشاقة سلسلة التوريد.
6. الإستفادة بشكلٍ كليّ أو جزئيّ من المتغيّرات والأدوات والمقاييس التي إستخدمتها الدّراسة الحاليّة في إجراء دراساتٍ مستقبليّةٍ مماثلة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى محمود (2006). **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.** الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية: مصر.

أبو حمىدة، أمالىا (2013). **أثر فاعلية نظم تخطيط موارد المنظمة على تميز الأداء المؤسسي.** رسالة ماجستىر غىر منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو زيد، محمد خير (2014). **"العلاقة السببية بين الاسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرها في الأداء المؤسسي" (دراسة تطبيقية).** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4)، 626–629، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

أبو فارة، يوسف وعليان، أحمد خليل (2010). "**العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وفاعلية انشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية".** مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 18(1)، 43–64، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.

الأغا، ناصر جاسر، أبو الخير، أحمد غنيم (2012). "**واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها**". مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 16 (1)، 30 62 ، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

الأكلبي، علي ذيب. (2008). **إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات.** مؤسسة الورق للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

بشير، بن عيشي وعمار، بن عيشي. (2010). **أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.** رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر.

البرازي، تركي (2012). "**أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

البغدادي، عادل؛ العبادي، هاشم؛ العابدي، علي (2009). "**أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل".** مجلة العلوم الاقتصادية، 5(21)، 113–148.جامعة الكوفة، العراق.

البكري، ثامر. (2007). **إستراتجيات التسويق.** دار جهىنة للنشر والتوزىع. الاردن،عمان.

بوركـــوة، عبـــد المالـــك (2012)."**إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات".** رسالة ماجســتير، جامعـــة منتوري، الجزائر.

توفيق، عبد الرحمن (2007). **الإدارة بالمعرفة.** مركز الخبرات المهنية للنشر. مصر.

الحارس، مجــد. (2013). **دور تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة التوريد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

الجاسمي، باسم عباس(2007)**."مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية".** مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(2)، 37 –71،جامعة القادســية، الديوانية، العراق.

خضير، حمود (2010). **منظمة المعرفة.** الاردن، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

خليل، نبيل مرسي (2013). **الميزة التنافسية في مجال الأعمال.** مصر،الإســكندرية: مركــز الكتاب للنشر والتوزيع.

دروزة، سوزان صالح (2008). "**العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واثر على تميز الأداء المؤسسي."** رسالة ماجستير غير منشــورة، جامعــة الشــرق الأوســط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

درويش، مروان جمعة (2007). "**تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين".** ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمـــي الدولي الثالث، الجودة والتميز في المنظمات الأعمال، جامعة سكيكدا، الجزائر.

راضوان، صفاء (2015). "**أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة "دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية".** رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية– غزة، فلسطين.

الرفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد (2004). "**أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسى للمخزون فى ضوء مشاركة معلومات الطلب**". **دراسة تطبيقية على السلع المعمرة.**

الرفاعي، ممدوح. (2009**). إدارة المعرفة المفاهيم وعمليات وحالات دراسية.** دار اليـــازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.

زرقون، محمد؛ عرابة، الحاج (2014). "**أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**". مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. (1)، جامعة ورقلة، الجزائر.

الزطمة، نضال (2011). "**إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الزعازيين، عصام. (2010). "**الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركة وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة**". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية– غزة، فلسطين.

الزيادات، محمد (2008). **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة.** الاردن، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع.

سالم، زيدان والعجرمي، عبير وأحمد، نهيل والغامري، وسام (2011). "**دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء**". مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 13(2)، 107–138، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

السلمي، علي. (2011). **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.** مصر، القاهرة : دار الغريب للنشر والطباعة.

الشعباني، صالح إبراهيم يونس (2010)**." دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل ICMS في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية".** مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(5)، 240–260، الانبار، العراق.

الضويحي، فهد بن عبدالله (2009). **إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق** مجلة سايبارريانز : دورية علمية محكمة تعنى في مجال المكتبات والمعلومات.

الطحاينة، زياد لطفي والخالدي، حسن محمد (2015). **تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.** مجلة الدراسات للعلوم التربوية، 42(2)، 571– 585، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الاردن.

العاني، شعبان. (2009). **نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي.** الاردن، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، إيمان و تادرس، إبـــراهيم (2014). "**مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين في الإدارة الوسطى العليا".** مجلـــة العلوم التربوية والنفسية، 15(1)، 559-586.جامعة البلقـــاء التطبيقيـــة، الســـلط، الاردن.

عبد الغفور، صالح عبد الحكـــيم (2015). "**متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة".** رسالة ماجســـتير غيـــر منشـــورة، جامعـــة الأقصى، غزة، فلسطين.

عبداللطيف، مصطفى، بن بوزيان، محمد، بن ساحة، علي.(2014). **تحليل العلاقة بين الاستقرار المصرفي والقدرة التنافسية للبنوك -دراسة حالة البنوك المصرفية.** «مجلـــة الدراسات المالية والمحاسبية»، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد الخامس، السنة الخامسة.

http://www.univ-eloued.dz/refc/images/PDF/refc5/RFA5.6.pdf

العتوم، محمد (2009). "**رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني".** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعـــة الشـــرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.

العلول، سمر (2011). "**دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

علي، احمد عبد العزيـــز يـــونس (2015). **"دراسة الأثر الوسيط لإدارة المعرفة الزبون في العلاقات بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية".** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العلي، عبد الستار والعمري، غسان و قنـــديلجي، عـــامر (2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة.** الاردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي (2010). **العمليات الإدارية.** الاردن، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي. (2012). **إدارة المعرفة.** ط2. الاردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عمر، أقاسم والشيخ، أساوس. (2013).**إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد.** المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الإبداع والتغيير التنظيمي.

العنزي، تركي دهمان (2012). "**أثر أدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمات:دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية".** رسالة ماجستيرغير منشورة. جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

عوض، عاطف.(2012). **"دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي**". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1)، 249-397، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

عيشوش، رياض (2016). **"دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من مؤسسات لصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج".** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضيره، بسكره، الجزائر.

الغصين، لما بسام (2014). "**دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية "دراسة تطبيقية (شركة فيوجين لخدمة الإنترنت وأنظمة الاتصالات)".** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

الغنيم، سامي بن ابراهيم بن عبدالعزيز (2013). **"عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم**". رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الفارس، سليمان (2010). "**دور إدارة المعرفة في رفع الكفاية أداء المنظمات: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق".** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 6 (2)، 59- 85، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

فلاق، محمد (2010). "**عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية"دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية".** رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

قصراوي، شادي طارق، المحاميد، اسعود محمد، المغربي، كامل محمد، قصراوي، براء طارق (2015).**" أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، وتبني الأعمال الإلكترونية"**، دراسة

ميدانية :فروع البنك العربي في مدينة عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(2)،347-376، عمان، الاردن.

الكبيسي، صلاح (2005). **إدارة المعرفة.** مصر، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكنعاني، خليل ابراهيم والعلي، عبد الستار محمد. (2009). **إدارة سلاسل التوريد.** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن- عمان

اللامي، غسان والبياتي، أميرة (2008). **إدارة الإنتاج والعمليات.** الاردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

اللامي، غسان قاسم، وحسين، يسرى محمد (2009). **قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية فلسطين ميريديان وعشتار شيراتون- دراسة مقارنة** ، - مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، 74.

ماضي، صبري محمد عوض (2011). **"اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدوره إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي".** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

محمد، ابراهيم (2015). **"قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية(اورنج)".** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

محمد، فلاق (2010). **"عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دارسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية".** الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

المدهون، محمود. (2014). **عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي.** رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. فلسطين .

المدان، سامي؛ موسى، صباح (2010). **"قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) دراسة حالة".** رسالة ماجستير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. مجلة الإدارة والاقتصاد، (84)، 106- 142، عمان، الاردن.

المدلل، عبدالله (2012). **"تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء".** رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

المناصير، موسى. (2014). **أثر كفايات سلسلة التوريد في رشاقة سلسلة التوريد :اختبار الدور الوسيط لقدرات سلسلة التوريد في مجموعة المناصير**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط- الاردن

المصالحة، بلال (2013). **"أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في رشاقة المنظمة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.

مصطفى، نهال فريد وديب، أسرار. (2005). **إدارة اللوجيستيات وسلاسل التوريد**. المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع. الأسكندرية: مصر .

المصري، سلمان (2015). **"دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمميات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني".** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى- غزة، فلسطين.

المعاني، أيمن، 2009 ،اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 5(3): 371-402.

النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي.(2013). **اساليب البحث العلمي :منظور تطبيقي .** دار الحامد للنشر والتوزيع .عمان . الأردن .

نجم، عبود نجم. (2008)**. "إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات". (ط2).** الاردن، عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع.

نوري، مظفر محمد (2013). "**دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك"**.مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(2)، 18-39، كركوك،العراق.

النعيمي، محمد عبد العال أمين وعناب، عماد عادل.(2011) . استخدام الطرق الاحصائية في تصميم البحث العلمي. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

النعيمي، محمد والبياتي، عبدالجبار وخليفة، غازي. (2009). **طرق ومناهج البحث العلمي،** الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

نوري، حيدر شاكر (2011). **"تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة" دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة لمصناعات الكهربائية ".** مجلة ديـــالي، 48، 1-32، ديالى، العراق.

الياسري، أكرم حسن، حسين، ظفر ناصر(2013).**"أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط".** مجلة القادسـية للعلـوم الإداريـة والاقتصـادية، 15 (3)،241-263 .

ياسين، سعد (2007). **إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات.** الاردن، عمـان : دار المنـاهج للنشر والتوزيع.

يوسف، عبد الستار. (2004). إدارة المعرفة كأداة من أجل البقـاء والنمـو. **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، 26-28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة الأهلية، عمـان، الأردن.

ثانياً: قائمة المراجع الاجنبية

Aghamirian, B., Dorri, B. and Aghamirian, B.(2015). Customer Knowledge Management Application in Gaining Organization's Competitive Advantage in Electronic Commerce. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research,***10* (1): 63-78.

Al-Kadi, O. (2003). *Knowledge Management Systems Requirements Specifications*. University of Canberra: **Faculty of Information Sciences and Engineering**

Arango, O., Armenta, J., Quiroz,I., Gonzalez, J.,Benitez, M. and Gomez, H. (2014). A Model For Conceptualizing the Knowledge in Supply Chain Relationship. Case Study: Manufacturing SMEs in the STATE OF HIDALGO, MEXICO. **European Scientific Journal July**, *10* (19): 295-312.

Arora, E. and Raosheb, Sh. (2011). Knowledge Management In Public Sector**. Indian Journal of Commerce & Management Studies**, 2(1), 238-244.

Awwad, S., Khattab, A. and Anchor, J. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. ***Journal of Service Science and Management***, *6*: 69-79.

Barve, A. (2011). **Impact of Supply Chains Agility on Customer Satisfaction. International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR, IACSIT Press, Hong Kong.**

Butler, T. (2006). **Anti-Foundational Knowledge Management, In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management**. Idea Group Reference.

Chen, L.&Fong, P.S.W. (2012)."Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach".***Expert Systems with Applications***, 39(18), 13523-13539.

Chi, T., Kilduff, P. P., & Gargeya, V. B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. ***International Journal of productivity and performance management***, 58(7), 645-669.

Christopher, M. (2005). **Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-adding Networks**, London, Prentice Hall.

Christopher, M. and Towill, D. (2000). Supply Chain Migration from Lean and Functional to Agile and Customized, **Supply Chain Management: An International Journal**, *5* (4).

Christopher, M. (2001). "**The Agile Supply Chain : Competing in Volatile Markets".** Cranfield School of Management, UK.

Coakes E., (2003) Knowledge Management: Challenges and Issues Hershey: Idea Press.

Crippa, R., Larghi, L., Pero, M. and Sianesi, A. (2010). The impact of new product introduction on supply chain ability to match supply and demand. **International Journal of Engineering, Science and Technology**, *2* (9): 83-93.

Dalkir, K. (2005) Knowledge management in theory and practice, Boston, MA: Elsevier.

Dangayach,. and Deshmukh, S. (2003). Evidence of manufacturing strategies in Indian industry: a survey**. *International Journal of Production Economics***, *83*(3): 279-298.

Diab, S. (2014). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals. ***International Journal of***

Academic Research in Business and Social Sciences September, *4* (9): 138-150.

Done, A. (2011). Supply-Chain Evolution: knowledge-Based Perpective. working paper**. IESE, Madrid , Spain**.

Dost, M. and Rehman, A. (2016). Significance of Knowledge Management Practices Effecting Supply Chain Performance**. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, *10* (3): 659-686

Dranove,david,and White ,William,(1998),recent theory and evidence on competition in hospital markets ,journal of economic and management strategy, *Blackwell puplishing,vol.3*,p.169.

Eberhagen, N. (1999). An investigation of emerging knowledge distribution means and their characterization. Licentiate Thesis, epartment of Computer and Systems Sciences: Stockholm University.

Emadzade, M.K, Mashayekhi, B & Abdar, E (2012).Knowledge managementcapabilities and organizational performance, ***Journal of Contemporary Research inBusiness***, 3 (11), 781-790.

Englis, P., Englis, B., Solomon, M., Valentine, L. and Bieak, M. (2006). USING KNOWLEDGE MANAGEMENT TO GAIN COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE TEXTILE AND APPAREL VALUE CHAIN*: A COMPARISON SMALL AND LARGE FIRMS*. Available at: **http://proceedings.utwente.nl/133/1/Englis,P._c.s._paper.pdf** **(accessed 31 Jan, 2017).**

Fantazy, K.A., Kumar, V. and Kumar, U., (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, 29(4), 685-93.

Ferreira, C. and Pilatti, L. (2013). Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in Organizations. *J. Technol. Manag. Innov*, *8* (Special Issue ALTEC): 53-63.

Gao, F., Li, M. and Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. Journal of Knowledge Management, 12(2), 3-17, doi:10.1108/13673270810859479

Gholami, H., Asli,H., Nazari-Shirkouhia, N. and Noruzy, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational

Performance: An Empirical Study**. Acta Polytechnica Hungarica** *10* (2): 205-216.

Giunipero, L. and Handfield, R. (2004). Purchasing Education and training, AZ: Center for advanced Purchasing Studies. (**CAPS) Researcher**, pp 40-41.

Gligor, D, M., (2013). The Concept of Supply Chain Agility: Conceptualization, Antecedents, and the Impact on Firm Performance.Marketing and Logistics PublicationsandOther Works. **http://trace.tennessee.edu/utk_markpubs/1**

Gligor, D., Holcomb, M. and Stank, T. (2013). A multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and scale development. **Journal of Business Logistics**, *34* (2): 94–108.

Gosling, J., Purvis, L. and Naim, M. (2009). Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection. **International Journal of Production Economics**: 1-11.

Grötsch, V., Blome, C. and Schleper, M. (2013), Antecedents of proactive supply chain risk management a contingency theory perspective. **International Journal of Production Research, 51** (10): 2842–2867.

Gunasekaran, A. and Ngai, E. (2004). Information systems in supply chain integration and management. **European Journal of Operational Research**, *159*: 269–295

Gupta, V. (2013). Supply Chain Management - A Three Dimensional Framework. **Journal of Management Research**, *5* (4): 67-97.

Hafeez, K., Falcon,M., Abedlmeguide, H. and Malak, N.(2003). **Knowledge management in supply chain.** Available at: http://ceur-ws.org/Vol-72/032%20Hafeez%20Supply.pdf **(accessed 1st Feb, 2017)**

Hicks, R., dattero, R., and galup, S. (2007). A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea. **journal of knowledge management**, 11 (1), 5-16.

Hislop, D. (2009). **Knowledge Management in Organizations**. New York: Oxford University Press, 2nd ed.

Hofmann, S. (2008). **The performance measurement process concerning on-time delivery in suppliercustomer dyads; characteristics and consequences**. Licentiate's Thesis School of Management and Economics.

Holsapple, C., Jones, K. and Leonard, N. (2015). Knowledge Acquisition and Its Impact on Competitiveness. **Knowledge and Process Management**, *22* (3):157–166.

Houghton, R., El Sawy, O., Gray, P., Donegan, C. and Joshi, A. (2004). VIGILANT INFORMATION SYSTEMS FOR MANAGING ENTERPRISES IN DYNAMIC SUPPLY CHAINS: REALTIME DASHBOARDS AT WESTERN DIGITAL. **MIS Quarterly Executive**, *3* (1): 19-35.

Huang, X., Gattiker, T. F., & Schroeder, R. G. (2010). Do competitive priorities drive adoption of electronic commerce applications? Testing the contingency and institutional views**. *Journal of Supply Chain Management***, 46(3), 57-69.

Hult, G., Hurley, R., Giunipero, L. and Nichols Jr, L. (2000). Organizational Learning in Global Supply Management: a Model and Tests of Internal Users and Corporate Buyers, **Decision Sciences**, *31* (2): 293-325.

Hung, S., Hung, S. and Lin, M. (2015). Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance. **Total Quality Management**, *26* (2):190–202.

Hussain, M., Ajmal, M., Khan, H. and Saber, S.(2015). Competitive priorities and knowledge management an empirical investigation of manufacturing companies in UAE. **Journal of Manufacturing Technology Management**, *26* (6): 791-806.

Jendrell, T. (2016). "Intelligent Supply: Multi-tier supplier collaboration". One Network. Krishnapriya, V. and Baral, R. (2014). **International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)**, *5* (3): 45-60.

Ketels, C. (2016). Review of Competitiveness Frameworks. An Analysis Conducted for the Irish National Competitiveness Council.

Kim Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. Qualitative Market Research: ***An International Journal***, 16(2), 214-242.

King, W. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*, **Annals of Information Systems 4**. DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1.

Kotler, P., & Keller, K., (2009). ***Marketing Management*** (13thed) Prentice Hall, New Jersey: USA.

Krajewski. L, J and Ritzman. L, P. (2013**).Operation Management: Strategy. and Analysis**, (5th ed), Wesley Publishing Com, USA.

Kurniawan.Y, Halim. E.J, Hartono. H. (2016). **Knowledge Management Systems for Information Technology Operations Center**. Proceedings of the

International MultiConference of Engineers and Computer Scientists Vol I, IMECS 2016, March 16 - 18, 2016, Hong Kong

Lee" Don "Donghun., (2010), **knowledge Strategic disclosure: Its effect on competitive response and knowledgebased competencies in the global hard disk drive industry**. University of Pittsburgh.

Li, L. (2000). Manufacturing Capability Development in a Changing Business Environment. ***Industrial Management and Data Systems***, *100* (6): 261-270.

Lin, R.J.,Che, R.H., & Ting, C.Y.(2012) Turning knowledge management into innovation in high-tech industry.**Industerial Management & Data Systemes**, 112(1),42-63.

Liu, Hefu; Song, Dandan; & Cai, Zhao, (2014)."Knowledge Management Capabilitty and Firm Performance: TheMediating Role of Organizational Agility".PACIS 2014 Proceedings. Paper 165.**http://aisel.aisnet.org/pacis2014/165**

Liu. Tsai-Lung. (2013). ***Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage***. (Online), available: **www.hicbusiness.org**

Macmillan, H., & Mahan. T. (2011). **Strategic Management**, Oxford University Published, USA.

Maguire, S., Koh, S. C. L., & Magrys, A. (2007). The adoption of e-business and knowledge management in SMEs. **Benchmarking: An International Journal,** *14*(1), 37-58

Mangal, D. (2013). Supply Chain Management-A Quality Improving Tool in Process Industries. **International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM),** *2* (1): 149-154.

Marra, M., Ho, W. and Edwards, J. (2014). **Supply chain knowledge management: a literature review**. Available at: **https://research.aston.ac.uk/portal/files/8074952/Supply_chain_knowledge_management.pdf** **(accessed 1st Feb, 2017)**

Martinez, A. and Perez, M. (2005). Supply Chain Flexibility and Firm Performance: Conceptual Model and Empirical Study in the Automotive Industry.

International Journal of Operations and Production Management, *2*5 (7): 681-700.

Mathew ‹v. (2008). Knowledge management progression ‹Issues and a roaches for organizational effectiveness in manufacturing industry. **the icfai journal of Knowledge management**, 6 (1), 20-45.

Meihami, B. and Meihami, H. (2015). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). ***International Letters of Social and Humanistic Sciences,*** *14*: 80-91.

Nagurney A. (2006). Supply Chain networks economics : dynamics of prices, flows, and profits . **Edward Elgar Publishing** .Cheltenham

Naqshbandi, M. M., & Idris ‹F. (2012). Competitive priorities in Malaysian service industry. ***Business Strategy Series***, 13(6), 263-273.

Novins, P., & Armstrong, R. (1998). Choosing your spots for knowledge management. ***Perspectives on Business Innovation***.

Odierno, R. (2012). **Knowledge Management Operations.** DISTRIBUTION RESTRICTION: Approved for public release; distribution is unlimited

Oliveira, M., McCormack, K., Ladeira, M., Trkman, P. and Bergh, J. (2011). Supply Chain Process Collaboration And Internet Utilization: An International Perspective Of Business To Business Relationships**. Economic And Business Review**, *13* (4): 203–226.

Oluikpe. P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Issue: 6, pp.862-878. https://doi.org/10.1108/13673271211276164

Omotayo, F. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. ***Library Philosophy and Practice (e-journal).*** *Paper 1238*

Palanisamy, R (2007). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation, ***Journal of Computer Information Systems***, 48 (2), 100- 120.

Phusavat, K. and Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. ***Industrial Management and Data Systems***, *107*(7): 979-996.

Porter. Michael E. (2006), “What is Strategy?” **Harvard Business Review**, 7(1), 61-78.

Rai, A., Patnayakuni, R. and Seth, N. (2006). Firm performance impacts of digitally British enabled supply chain integration capabilities**. MIS Quarterly**, *30* (2): 225- 246.

Rastogi, P. N. 2000. Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness. **Human Systems Management** 19 (1): 39.

Richards, G. and Duxbury, L. (2015). Work-Group Knowledge Acquisition in Knowledge Intensive Public-Sector Organizations: An Exploratory Study. **JPART** *25*:1247–1277.

Russell, N. and Millar, H. (2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. ***OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),*** *16* (10): 72-82.

Sajeva,M. (2006). E-learning: Web-based education. Current Opinion in Anaesthesiology. Volume 19 - Issue 6 - p 645–649. doi: 10.1097/ACO.0b013e328010bec8

Salojärvi, H., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2013). How customer knowledge dissemination links to KAM. ***Journal of Business & Industrial Marketing***, *28*(5), 383-395.

S Sarkar,B., Hazra, B., Biswas, S., and Mandal, N. (2009). evaluation of the in vitro antioxidant and iron chelating activity of gymnema sylvestre. ***Pharmacologyonline,*** 3: 851-865.

Sarkindaji, B., Hashim, N. and Abdullateef, A. (2014). Knowledge Management and Organizational Performance of Mobile Service Firms in Nigeria: A Proposed Framework. **Information and Knowledge Management**, *4* (11): 88-96.

Selim, A and Khalil, O (2011). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms**, International Journal of Management**, 3(4), 37-66.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill-building approach (5th ed.). Haddington: John Wiley & Sons.

Shalishali, M., Tseng, T., Ho, J., & Ang, D. (2009). Opportunities in green supply chain management. **The Coastal Business Journal**, *8*(1), 18-31.

Sharma, S, K., Bhat, A., (2014)."Modelling supply chain agility enablers using ISM", ***Journal of Modelling in Management***, 9(2), 200 – 214

Sigam, C., and Garcia, L. (2012). **EXTRACTIVE INDUSTRIES: OPTIMIZING VALUE RETENTION IN HOST COUNTRIES**. New York and Geneva,united nation.

Somuyiwa, A., Adebayo, I. and Akanbi, T. (2011). Supply Chain Performance: An Agile Supply Chain Driven By Information System (Is) Capabilities. **British Journal of Arts and Social Sciences**, *1* (2).

Stevenson. W, J. (2007). "**Production: Operations Management**". (8th ed), Von Hoffmann Press.

Sveiby. K.E, Lloyd. T.(2001). A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation. **Journal of Intellectual Capital vol 2**, Nr4. PP 344-368.

Swafford, P.M., Ghosh, S. & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing, ***Journal of Operations Management***, 24, 170–188.

Thierauf. R. (2003). Knowledge management Systems for Business. **Quorum Books**. Westport.

Tip Tippins, M., and Sohi, R. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?. **Marketing Department Faculty Publications**. Paper 23, 8(1), 745–761. http://digitalcommons.unl.edu/marketingfacpub/23

Uriarte, F. (2008). **Introduction To Knowledge Management**. Jakarta: ASEAN Foundation

Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: **A Window into Business Research** (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEORI

Wei Z. and W. Xiang (2013). The Importance of Supply Chain Management**.** **International Journal of Business and Social Science**. 4 (16): 279- 282.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D.(2012). **Essentials of strategic management,** (3rd ed.). New Jersey: Upper Saddle River.

Whitten, G.D., Green, K.W., Zelbst, P.J., (2012). Triple-A supply chain performance. ***International Journal of Operations and Production Management***,32 (1),28-48.

Yaghoubi, N., Moloudi, J. and anihashemi, S.(2013). The relationship between knowledge management and agile supply chain management: Case study of

Jihad-e-Agriculture Organization. **African Journal of Agricultural Research**, *8* (17): 1700-1708.

Yusuf,Y.Y.,Gunasekaran,A.,Musa,A.,Dauda,M.,ElBerishy,N.M.,Cang,S.,(2014).A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry.***International Journal of Production Economics***, 147,531-543.

Zhao, X., Yeung, J. and Zhou, Q. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. ***Total Quality Management***, *13*(3): 285-300.

ملحق 1

قائمة اسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الرتبة	الجامعة
1	أ.د. نعمة الخفاجي	أستاذ	جامعة الاسراء الخاصة
2	أ.د. زكريا الدوري	أستاذ	جامعة الاسراء الخاصة
3	أ.د. مروان النسور	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
4	أ.د. سعود المحاميد	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
5	د. احمد علي صالح	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
6	د. هاني ارتيمة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية
7	د. عبد الله الشورة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية
8	د. عبدالمعطي عساف	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية
9	د. مرزوق القعيد	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية
10	د. فيصل ابو الرب	أستاذ مشارك	جامعة البتراء الخاصة
11	د. محمد نصير	أستاذ مشارك	جامعة العلوم والتكنولوجيا /الامارات
12	د. طراد الملاحمة	أستاذ مشارك	جامعة البتراء الخاصة
13	د. سامر عيد الدحيات	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
14	الأستاذ معين قدادة	الإدارة	نائب الرئيس في مجموعة المناصير
15	المهندس ياسر المناصير	الإدارة	مدير عام مجموعة المناصير

ملحق 2

الاستبانة



جامعة العلوم الإسلامية العالمـية

كليــة الدراســات العليــا

قـــــسم الإدارة

السّلام عليكم ورحمة اللّه وبركاته:

إن هذا الإستبيان هو لإكمال الدراسة الحالية المتعلقة في موضوع : **"أثر إدارة المعرفة من خلال رشاقة سلسلة التوريد متغيراً وسيطاً في تحديد الأولويات التنافسية. دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير "**، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة من جامعة العلوم الإسلامية العالمية، بإشراف الأستاذ الدكتور **محمد عبدالعال النعيمي.**

وذلك إستكمالا لمتطلّبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة من جامعة العلوم الإسلاميّة العالميّة وبإشراف الاستاذ الدّكتور محمد النعيمي.

ونظرا لأهميّة مساهمتكم في إنجاح هذه الدّراسة، فإن الباحث ليأمل منكم التكرّم بالإجابة على جميع فقرات الإستبانة بكل دقّة وموضوعيّة تامّة؛ علما بأن المعلومات التي ستقدّمونها ستعامل بكلّ سريّة وخصوصيّة، ولن تستخدم إلّا لغايات البحث العلميّ فقط.

شاكرين لكم حسن إستجابتكم وتعاونكم ومقدّرين دعمكم للبحث العلمي

إشراف:	**الباحث:**
الاستاذ الدّكتور محمد النعيمي	**موسى حسن المناصير**
	0798888809

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (×) على الخيار الملائم

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 سنة – أقل من 40 سنة

☐ 40 سنة – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

☐ 10سنوات – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم كلية مجتمع

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

المسمى الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام

☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم

الجزء الثاني:

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة المعرفة						
أولاً:	**إكتساب المعرفة:**					
1	يوجد لدى مجموعة المناصير عدد من الاساليب لإكتساب المعرفة من الأطراف الخارجية ذات الصلة (موردين، منافسين، شركاء...).					
2	وجود البيانات والمعلومات داخل مجموعة المناصير تساعد على توليد معارف جديدة.					
3	مقارنة أداء مجموعة المناصير بأداء الشركات في نفس القطاع تساهم بالوصول الى امتلاك معارف جديدة.					
4	وجود بنك للمعلومات في مجموعة المناصير يوفر القاعدة والاساليب لتبادل المعرفة بين العاملين.					
5	اعتماد المجموعة على التحسين المستمر وحلقات الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تساهم في اكتساب المعرفة الجديدة.					
6	القرارات الغيرمبرمجة التي تواجه الادارة العليا تساعد على اكتساب المعرفة.					
7	تعتمد مجموعة المناصير على التغذية الراجعة في تقييم أنشطتها.					
ثانيا:	**نقل المعرفة:**					
8	يوجد لدى مجموعة المناصير أساليب في توزيع ومشاركة المعرفة خاصة بها.					
9	اعتماد التدوير الوظيفي (تبادل المهام) في مجموعة المناصير تساعد على زيادة المعارف والخبرات عند العاملين.					

10	يتبادل العاملون بمجموعة المناصير المعارف فيما بينهم باستمرار.					
11	تدريب العاملين يساهم في زيادة نقل المعرفة بين افراد المجموعة.					
ثالثاً :	تطبيق المعرفة:					
12	تستطيع مجموعة المناصير من خلال سياستها الادارية تطبيق المعرفة المطلوبة في مختلف الدوائر والاقسام.					
13	تعتمد مجموعة المناصير في تطبيق المعرفة من خلال حل المشكلات التي تواجهها.					
14	تساهم القواعد والاجراءات المتبعة داخل مجموعة المناصير في تطبيق المعرفة لجميع افرادها العاملين.					
15	تعمل مجموعة المناصير على توظيف المعرفة الموجودة في تطوير خدمات ومنتجات جديدة.					
16	تساهم التعليمات والقوانين الصادرة من مجلس الادارة في تطبيق المعرفة الجديدة.					
17	توظف مجموعة المناصير المعرفة الموجودة في تعديل اتجاه استراتيجياتها المستخدمة.					
رابعاً:	تخزين وحماية المعرفة:					
18	تستخدم مجموعة المناصير احدث الاساليب التقنية في حماية البيانات والمعلومات من السرقة او العبث بها.					
19	تتبنى مجموعة المناصير سياسات لحماية الملكية الفكرية.					
20	تستطيع مجموعة المناصير تحويل المعارف التي يمتلكها أفرادها العاملين الى معارف تمتلكها المجموعة.					
21	يوجد لدى مجموعة المناصير القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات.					
22	تشجع مجموعة المناصير أفرادها العاملين على حفظ المعلومات والمعارف وعدم التصريح بها للمنافسين.					

23	اعتماد مجموعة المناصير على الارشفة الالكترونية في خزن البيانات.					
رشاقة سلسلة التوريد:						
24	تستطيع مجموعة المناصير الكشف عن التغيرات في بيئة عملها بسرعة كبيرة.					
25	تتمكن مجموعة المناصير من التعرف على الفرص في بيئة اعمالها.					
26	يمكن لمجموعة المناصير تحديد التهديدات في بيئتها بدقة.					
27	تحصل مجموعة المناصير دائما على المعلومات من مورديها عند الطلب.					
28	تقوم مجموعة المناصير بإتخاذ قرارات حازمة للتعامل مع التغيرات في بيئتها.					
29	تتخذ مجموعة المناصير قرارات لاستثمار الفرص في بيئة اعمالها.					
30	تستطيع مجموعة المناصير اتخاذ قرارات حازمة لمواجهة التهديدات في بيئة اعمالها.					
31	تقوم مجموعة المناصير بالإستجابة الفورية للتغيرات في بيئة الأعمال.					

32	تعمل مجموعة المناصير على إقتناص الفرص بسرعة في بيئتها.					
33	عند الحاجة، تقوم مجموعة المناصير بضبط عمليات سلسلة التوريد بالقدر اللازم لتنفيذ قراراتها.					
34	تستطيع مجموعة المناصير ان تزيد قدرتها على التعامل مع التغييرات البيئية في الفترات قريبة الامد وكلما تطلب الحاجة لذلك.					
الأولويات التنافسية:						
اولا:	الجودة:					
35	تعمل مجموعة المناصير على زيادة إنتاجية الموظفين.					
36	تقدم مجموعة المناصير خدمات موثوق بها.					
37	تعمل مجموعة المناصير على زيادة مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء.					
38	تشجع مجموعة المناصير موظفيها على إظهار الودية في خدمة العملاء.					
39	تحافظ مجموعة المناصير على جودة ثابتة وموثوقية للخدمات المقدمة للعملاء.					
40	يساهم تحسين العمليات الداخلية في مجموعة المناصير في تحقيق جودة خدمات ومنتجات أفضل.					
41	تعمل مجموعة المناصير على الاهتمام بتحسين المظهر الخارجي لمراكز الخدمات.					
42	تحرص مجموعة المناصير على					

	إجراء برامج التحسين المستمر.					
43	تحرص مجموعة المناصير أن تكون مواقع مراكز الخدمات ملائمة للعملاء.					
44	تحرص إدارة مجموعة المناصير على أخذ آراء الزبائن.					
45	تركز مجموعة المناصير على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.					
ثانيا:	سرعة التسليم:					
46	تقوم مجموعة المناصير بالتركيز على تقديم الخدمات بشكل سريع.					
47	تحرص مجموعة المناصير على تقديم الخدمات بالوقت المحدد.					
48	تعمل مجموعة المناصير على تخفيض وقت انتظار العملاء.					
49	تحرص مجموعة المناصير على معرفة رأي الزبائن بعد تلقي الخدمة.					

ثالثاً:	التكلفة المنخفضة:					
50	تعمل مجموعة المناصير على تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال عملية التحسين المستمر.					
51	تقوم مجموعة المناصير بتخفيض التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة انشطتها.					
52	تحرص مجموعة المناصير على إستخدام معايير عالية في عملياتها الإنتاجية.					
رابعاً:	المرونة:					
53	تستطيع مجموعة المناصير تقديم خدمات متنوعة.					
54	تتمكن مجموعة المناصير من إحداث تغييرات جوهرية في تصميم الخدمات.					
55	تقدم مجموعة المناصير ميزات عدة لعملائها.					
56	تعمل مجموعة المناصير على تطوير وتقديم خدمات مبتكرة.					

ملحق 3

أسماء شركات مجموعة المناصير

ت	اسم الشركة
1	الشركة الأردنية الحديثة للباطون الجاهز
2	الشركة الأردنية الحديثة للزيوت والمحروقات
3	الشركة المتطورة للكسارات
4	الشركة الحديثة للتعدين
5	شركة المناصير لتجارة الاليات/ العاديات
6	شركة المناصير لصناعة الإسمنت
7	شركة الرؤى للصيانة وقطع الغيار
8	شركة البنيان لصناعة المنتجات الإسمنتية
9	الشركة المتقدمة للنقل
10	الشركة المتحدة لصناعة الحديد والصلب
11	شركة المناصير للتجارة الدولية
12	شركة المناصير للكيماويات
13	شركة المناصير للمواد الغذائية
14	شركة المناصير لتكنولوجيا المعلومات
15	شركة المناصير لإنتاج كربونات الكالسيوم
16	شركة المناصير للمغنيسيا
17	شركة ابراج العرب للمقاولات
18	شركة المناصير للإستثمارات
19	شركة لومينوس للتعليم
20	شركة ميدجلف للتأمين
21	شركة المناصير لسكراب الحديد

ملحق 4

نبذة عن مجموعه المناصير

تأسست **(مجموعة شركات المهندس زياد المناصير)** في الأردن منذ عام 1999م وباشرت استثماراتها بشكل فعلي في بداية عام 2000 م حيث اقتصر عملها آنذاك على التجارة المحلية

والدولية حيث أسست بنية تحتية حديثة ومناسبة لإستثمارات أخرى متنوعة في جميع المجالات داخل المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد باشرت المجموعة باستثماراتها في الأردن منذ بداية عام 2001 مدركة تماماً بإحتياجات ومتطلبات الأسواق المحلية والإقليمية وأهمية التنويع في خدماتها التي ستقدمها، مما دفعها إلى توسيع نطاق استثماراتها ليشمل القطاعات التجارية، الخدماتية والصناعية الأمر الذي مهّد الطريق للعديد من المشاريع التي اجتمعت في حد ذاتها شركات مستقلة متوسطة وكبيرة الحجم منها:-

صناعة الباطون الجاهز، الكسارات، صناعة الحديد والصلب، صناعة الطوب الإسمنتي وبلاط الأرصفة، صناعة الاسمنت، الصناعات الغذائية (زيت الزيتون)، صناعة الأسمدة المركبة، إنشاء وتشغيل محطات المحروقات، تكنولوجيا المعلومات، التخزين، التجارة العالمية.

وايضاً قامت المجموعة بالإستثمار في مجالات أخرى مثل قطاع المقاولات متمثلاً في شركة أبراج العرب حيث أصبحت هذه الشركة تمتلك أفرع أخرى مثل تصنيع المواسير الإسمنتية، صناعة الحديد والهياكل المعدنية، صناعة المقطورات لجميع أنواع النقل.

كما قامت المجموعة بالإستثمار في قطاع التعليم ويتمثل في مجموعة لومينوس وايضاً في قطاع التأمين والذي يتمثل في شركة المتوسط والخليج للتأمين لتكون بذلك مجموعة متكاملة في جميع المجالات التي تخدم المجتمع المحلي.

وقد بلغ عدد العاملين في المجموعة أكثر من (8500) موظف من جميع التخصصات العلمية والمهنية.

ما هي المسؤولية الإجتماعية التي تقوم بها مجموعه المناصير؟:

- فتح الطرق اثناء الثلوج و توزيع المدافئ والبطانيات في فصل الشتاء بالإضافه الى توزيع السمسميه المذيبه للثلج حيث بلغ عدد الاكياس بما يقارب 50000 كيس.
- توزيع طرود الخير في شهر رمضان المبارك حيث بلغ عدد الطرود 25000 طرد يتم توزيعه في جميع أنحاء المملكة سنوياً.
- رعاية الأيتام وتقديم منح دراسيه للطلاب وتقديم المساعدات والمعونات للمحتاجين وتقديم العلاج الطبي لكثير من الحالات في داخل الاردن وخارجها ويتم التعامل مع هذه الحالات بسريه تامه من خلال جمعية المهندس زياد المناصير الخيرية.
- رعاية بطولات الإتحاد الأردني لكرة القدم ودعمهم مادياً ومعنوياً ودعم القدرات الشبابية.

- توفير فرص عمل للعاطلين عن العمل عن طريق منح دورات مجانية في شركة لومينوس للتعليم.